
comercio internacional

La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile

Joaquín Piña



Santiago de Chile, septiembre del 2005

Este documento fue preparado por Joaquín Piña, consultor de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN impreso 1680-869X

ISSN electrónico 1680-872X

ISBN: 92-1-322767-1

LC/L.2390-P

Nº de venta: S.05.II.G.133

Copyright © Naciones Unidas, septiembre del 2005. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
Introducción	9
I. Provisión de servicios empresariales a distancia (<i>offshore</i>)	13
A. ¿Qué son los servicios empresariales a distancia?	14
B. Principales beneficios para los países que participan en prestaciones de servicios empresariales a distancia	18
C. El modelo <i>insourcing</i>	19
D. El modelo <i>outsourcing</i>	24
E. Los <i>Call Centers</i>	27
F. Algunas experiencias internacionales exitosas	30
G. Del <i>insourcing</i> al <i>outsourcing</i> . Casos nacionales exitosos	39
II. Aspectos regulatorios, institucionales y operativos que inciden en la prestación de servicios empresariales a distancia	41
A. Servicio Nacional de Aduanas (SNA)	42
B. Servicio de Impuestos Internos (SII)	44
III. Factores críticos de mercado que inciden en la prestación de servicios empresariales a distancia	57
A. Regulación laboral	57
B. Sistema educacional	58
C. Certificación de calidad	62
IV. Conclusiones y propuestas de política	63
Bibliografía	69
Serie comercio internacional: números publicados	71

Índice de cuadros

Cuadro 1	Algunas empresas que tienen el esquema de servicios compartidos.....	20
Cuadro 2	Chile: Factores críticos de localización de empresas multinacionales.....	23
Cuadro 3	Chile: Efecto de doble tributación sobre la prestación de un servicio.....	47
Cuadro 4	Chile: Reducción unilateral del efecto de doble tributación sobre la prestación de un servicio al exterior.....	48
Cuadro 5	Chile: Reducción del efecto de doble tributación sobre la prestación de un servicio al exterior utilizando tratados de doble tributación.....	50
Cuadro 6	Chile: Acuerdos para evitar la doble tributación.....	51

Índice de gráficos

Gráfico 1	Situación actual de las exportaciones de servicios empresariales a distancia de los países en desarrollo.....	15
Gráfico 2	Servicios de atención al consumidor: topología de prestaciones de servicios a distancia.....	16
Gráfico 3	Principales áreas que pueden ser estructuradas en servicios compartidos.....	19
Gráfico 4	Potencial para estructurar áreas en servicios compartidos.....	20
Gráfico 5	IED, flujos mundiales.....	24
Gráfico 6	Chile: Composición de la demanda de <i>Call Centers</i> por sector.....	28
Gráfico 7	Jóvenes chilenos que manejan idioma extranjero según tramos de edad.....	29
Gráfico 8	Irlanda vs. OCDE: Evolución del PIB, 1991-2003.....	31
Gráfico 9	Irlanda y OCDE: Exportaciones de bienes: 1991-2006.....	32
Gráfico 10	Irlanda y OCDE: Exportaciones de servicios, 1996-2003.....	32
Gráfico 11	Irlanda: formación de capital bruto privado residencial.....	35
Gráfico 12	Exportaciones de la industria de tecnologías de la información de la India: 1999-2005.....	37
Gráfico 13	Servicios de tecnologías de la informática (TI).....	38
Gráfico 14	Chile: Proyecto plataforma de inversiones.....	53
Gráfico 15	Chile: Promedio de cobertura enseñanza media (1990-2000).....	59
Gráfico 16	Egresados enseñanza universitaria.....	61

Índice de recuadros

Recuadro 1	Subcontratación de procesos de negocios: nuevo estudio de Pricewaterhousecoopers en base a altos ejecutivos menciona Mayor satisfacción y aceleración del proceso.....	26
Recuadro 2	Outsourcing, India-style.....	39
Recuadro 3	Sólo seis firmas utilizan la ley de plataforma de inversiones.....	55

Resumen

Las prestaciones de servicios empresariales a distancia se iniciaron tímidamente en los países desarrollados, especialmente en los que sufrieron con más fuerza el impacto de la estanflación de los años setenta y la desregulación de los mercados durante los ochenta. Estos fenómenos obligaron a las empresas a delegar actividades accesorias, tradicionalmente atendidas internamente, a terceros (empresas o particulares), a fin de reducir costos y concentrar recursos estratégicos en el núcleo de negocios (*core business*).

La expansión de la tercerización ha sido vertical y horizontal, ampliándose el abanico de sectores que la aplican a líneas aéreas, banca, finanzas y seguros, empresas manufactureras y de comercialización, y en general cualquier empresa que enfrente disminuciones en sus márgenes de explotación o la amenaza de un nuevo competidor de escala mundial.

Estos tipos de provisión de servicios consisten en la prestación a distancia de una serie de actividades o funciones de carácter no esencial, como las tareas administrativas periódicas o rutinarias, la asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o los servicios post venta.

Básicamente son dos los tipos de modelos usados para materializar una operación de asistencia empresarial transfronteriza: los servicios transfronterizos de *outsourcing* (prestados por un proveedor externo) y de *insourcing* (cautivos de una organización).

Los servicios de *insourcing*¹ prestados en forma transfronteriza son también conocidos como centros de costos, debido a que en sus inicios el objetivo de las grandes empresas fue reducir costos mediante la creación de unidades con el propósito de centralizar determinada función organizacional diseminada territorialmente. Aunque este objetivo ha sido el principal factor que han considerado las empresas para incursionar en esta modalidad, últimamente éstas han comenzado a exigir otras características que agreguen valor.

Estos servicios empresariales han continuado extendiéndose desde actividades rutinarias, periódicas o netamente complementarias de las empresas a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación por parte del proveedor de los servicios. Sin embargo, estas actividades que requieren mayor experiencia todavía son externalizadas hacia países en desarrollo mediante el modelo de centros de servicios compartidos (*insourcing*) o subcontratados con proveedores de servicios de países desarrollados.

El desencadenamiento a nivel mundial de un sinnúmero de operaciones de *outsourcing* se ha transformado en una importante fuente de oportunidades para realizar negocios de servicios en países en desarrollo o en transición. Los ejemplos de externalización abundan actualmente: empresas de contabilidad en Manila que son subcontratadas por Ernst & Young para auditar balances estadounidenses; ingenieros indios y polacos trabajando en red diseñando una planta petroquímica en Arabia Saudita para la Fluor Corp. Gracias a la tecnología, específicamente a la Internet de banda ancha, las operaciones transfronterizas no están limitadas a un solo sector, país o empresa.

La industria financiera es hoy una activa demandante de subcontratación, así como la industria editorial, los medios de comunicación y, en un destacado lugar, los servicios informáticos, *Call Centers* y *Contact Centers*. Las películas de Hollywood son filmadas en Australia o Nueva Zelandia y editadas en Canadá. Las evaluaciones de tarjeta de crédito se realizan en la India y muchos proyectos de arquitectura de Manhattan son efectivamente realizados en oficinas de Praga o Budapest. Ya a mediados de los noventa Chile se encontraba en una posición privilegiada para posicionarse en dicho esquema. Había aplicado las reformas al mismo tiempo (y en ciertos sectores incluso antes) que Estados Unidos y Gran Bretaña. Sin embargo, una serie de factores extra-económicos (básicamente culturales) han relativizado estas oportunidades en beneficio de otros oferentes regionales más agresivos.

Actualmente, Chile tiene posibilidades ciertas de agregar valor a sus exportaciones mediante la promoción de servicios empresariales a distancia a empresas extranjeras y multinacionales. Los centros de servicios empresariales a distancia que mantiene actualmente Chile son básicamente del tipo *insourcing*, pero el gran desafío es incentivar a que éstos tiendan a ofrecer servicios de *outsourcing* y a proveer actividades empresariales más complejas, que permitan absorber mayor valor agregado en la prestación de servicios.

Existen ejemplos destacados de empresas de servicios originadas, en un comienzo, como centros de costos en el seno de grupos económicos nacionales que han incursionado en forma exitosa hacia el *outsourcing*, varios de ellos estatales o incluso vinculados a las Fuerzas Armadas.

Por lo general, los servicios más especializados conllevan una relación de mayor interdependencia entre el proveedor y el usuario, generando contratos de más largo plazo entre ambos. Chile podría capitalizar sus actuales ventajas competitivas al interior de la región, implementando una estrategia de especialización de sus servicios. Asimismo, podría analizar la posibilidad de promover la prestación de servicios de *outsourcing* a empresas exportadoras nacionales de bienes en aquellas actividades no esenciales en la actividad de exportación.

¹ Ejemplo de servicios *insourcing* son los prestados por ALTEC, empresa creada por el Grupo Santander para atender a sus filiales establecidas en América Latina y el Caribe.

Un rubro de alto potencial son los *call centers*. Estos llegaron a Chile a mediados de los noventa, cuando una nueva cultura de servicio se afianzó gracias a la apertura económica y la desregulación del sector de telecomunicaciones.

La subcontratación de este tipo de servicios se ha expandido a un número relevante de sectores vinculados a la demanda interna, y sólo de manera reciente se observa la creación de nuevos *call centers* dentro de una lógica de oportunidades globales. Actualmente la oferta nacional de *outsourcing* de Call Center se compone de 36 empresas, de las cuales un 94% se ubica en la Región Metropolitana.

La mayor parte de esta oferta proviene de empresas pequeñas con menos de 30 posiciones (42%); después siguen aquellas que tienen entre 31 y 50 puestos (25%) y las que poseen más de 101 posiciones pero menos de 250 (19%). En otras palabras, las empresas medianas (entre 51 y 100 posiciones) son poco relevantes.

Sin embargo, existe una serie de factores críticos, la certificación internacional, regulaciones horizontales como el sistema tributario o la legislación laboral, y aspectos estructurales como el sistema educacional y su evolución a lo largo del tiempo que tendrán un impacto fundamental en la consolidación de los centros de asistencia empresarial. Este estudio aborda con detalle dichos aspectos.

Introducción

La desterritorialización de funciones no esenciales de las empresas es un fenómeno que se masificó internacionalmente durante la década de los noventa, pero que se inició tímidamente en los países desarrollados, especialmente en los que sufrieron con más fuerza el impacto de la estanflación de los años setenta y la desregulación de los mercados durante los ochenta. El propósito era delegar actividades accesorias en terceros, a fin de reducir costos y concentrar recursos estratégicos en el *core business*.

El desencadenamiento a nivel mundial de un sinnúmero de operaciones empresariales (prestadas a distancia a través de las fronteras) bajo el modelo de *outsourcing*² o *insourcing*³ se han transformado en una importante fuente de oportunidades para realizar negocios de servicios en países en desarrollo o en transición.

Los servicios prestados a distancia se han expandido a una gran cantidad de actividades empresariales. Entre estas se puede mencionar:

- Procesamiento y almacenamiento de datos (*Data Center*).
- Diseño y administración de sitios web.
- Centros de llamados (*call centers*).
- Servicios de oficina.
- Gestión de tarjetas de crédito.

² Los servicios empresariales a distancia *outsourcing* son provistos al cliente por un proveedor externo. El cliente y el proveedor no tienen ningún vínculo a excepción del contrato por los servicios

³ Los centros de servicios a distancia bajo el modelo *insourcing* son también conocidos como “centro de servicios compartidos” o “centros de costos”. En general estos centros o empresas son creadas por un grupo económico multinacional con el objetivo de atender exclusivamente a sus matrices o filiales. Existe un vínculo patrimonial entre el proveedor y el cliente.

- Diseño de productos y empaquetados.
- Gestión logística.
- Asistencia al consumidor.
- Cobranzas.

La expansión de la desterritorialización de funciones empresariales ha sido vertical y horizontal, ampliándose el abanico de sectores que la aplican a líneas aéreas, banca, finanzas y seguros, empresas manufactureras y de comercialización, y en general cualquier empresa que enfrenta la disminución de sus márgenes de explotación, o alternativamente sufre la amenaza de un nuevo competidor de escala mundial.

El desarrollo del *outsourcing* y el *insourcing* internacional se ha afianzado por la expansión de la globalización, la especialización de la mano de obra de países en vías de desarrollo, la reducción de los costos internacionales de las telecomunicaciones y el desarrollo de las tecnologías de la información, permitiendo la desterritorialización de cualquier servicio que no requiera de un contacto directo con el cliente (*face to face*).

Actualmente, las operaciones de asistencia empresarial a distancia abarcan no solo actividades de características rutinarias, periódicas o netamente complementarias, sino tareas especializadas y que requieren una alta capacitación de la mano de obra empleada. No obstante, estas actividades todavía son externalizadas hacia países en desarrollo mediante el modelo *insourcing* o subcontratados con proveedores de servicios de países desarrollados que den las garantías de altos estándares de provisión de servicios.⁴

El presente trabajo estudia las posibilidades de incrementar las exportaciones chilenas (y de países latinoamericanos) fomentando la prestación de servicios empresariales a distancia a compañías extranjeras y multinacionales, así como también sugiere la extensión del modelo del *outsourcing* de servicios empresariales a compañías domésticas dedicadas al comercio exterior.

En los últimos años, Chile ha atraído un gran número de empresas multinacionales⁵ hacia su territorio, con el fin de instalar centros de operaciones y servicios para atender a sus subsidiarias latinoamericanas bajo el modelo *insourcing*, que como se mencionó son también denominados centros de servicios compartidos o centros de costos.

El estudio busca dar respuestas a un sinnúmero de interrogantes: ¿Qué ha motivado a dichas empresas a elegir Chile como centro de servicios de apoyo a sus matrices o subsidiarias? ¿Qué ventajas competitivas posee Chile sobre otras naciones de América Latina? ¿Son éstas sólo circunstanciales o pueden transformarse en oportunidades de largo plazo? Siguiendo con las interrogantes ¿Estas unidades, concebidas como centros de costos,⁶ podrán transformarse en centros de beneficios, en el sentido, de incorporar actividades más especializadas y complejas a fin de retener mayor valor agregado para la economía doméstica?.

Por otra parte, cabría plantearse a partir del hecho de que Chile tenga ventajas competitivas en la provisión de este tipo de servicios, el promoverlos internamente para incorporar mayor valor agregado a las exportaciones de bienes y servicios; y de paso hacer más competitiva su canasta exportadora.

⁴ Así lo manifiesta VANTAZ empresa chilena asesora en servicios compartidos.

⁵ Unilever, Bhp Billiton, Altec (Santander), Motorola, Citigroup, Eurocopter, Air France, Delta, Sodexo, Noranda, Soluziona, RR Donnelley, Telecom, entre otras.

⁶ Estos centros se denominan comúnmente centros de costos porque su génesis es la reducción de costos, operando en forma "cautiva" con sus filiales o matrices, es decir, los servicios son prestados sólo al interior de la organización.

Sin duda que un estadio más favorable es transitar desde el modelo de *insourcing* hacia el *outsourcing*, prestando servicios también a terceros clientes, consolidando de paso estas actividades en el país.

En este sentido, se estudian a nivel nacional empresas que nacieron como centro de costos en determinados grupos empresariales y que más tarde se “independizaron”, pasando a ofrecer servicios a terceros. (ejemplos Synapsis, Filmocentro Sonido, ASMAR)

Se hace especial énfasis en los aspectos regulatorios, institucionales y operativos que inciden en la formación de estos centros, así como los alcances y objetivos de los mismos en el marco de una política de promoción de país.

I. Provisión de servicios empresariales a distancia (*offshore*)

Cada vez un mayor número de países en desarrollo o en transición están recibiendo al interior de sus jurisdicciones empresas extranjeras o multinacionales (Dossani y Kenney, 2003). El objetivo buscado es disminuir sus costos operacionales para mantener o incrementar su competitividad internacional (centros de costos o centros de servicios compartidos). Asimismo, se observa que en dichos países están naciendo variadas empresas de asistencia empresarial cuyo objetivo es prestar servicios transfronterizos de soporte a otras empresas domésticas o extranjeras en áreas no estratégicas de éstas (*outsourcing*).

Esta tendencia podría ser la “punta del iceberg” de oportunidades de negocios insospechadas para los países en desarrollo o en transición, siempre y cuando haya una estrategia de país que la sustente. Por el contrario, es muy probable que en la mayoría de dichos países las exportaciones de servicios empresariales a distancia no sea parte de una estrategia de promoción de exportaciones, e incluso pase desapercibida para la institucionalidad doméstica.

En general, los primeros pasos que dan los países para iniciarse en las prestaciones de servicios a las empresas a distancia es atrayendo inversiones extranjeras directas.⁷ Sin embargo, este debiera ser solo el comienzo, ya que para consolidar este tipo de negocios en sus economías

⁷ Ver caso de Irlanda que ha incentivado la atracción de inversiones con un régimen tributario especial.

es necesaria una base más sólida, que la constituyen operaciones de asistencia empresarial originarias en su orden interno. Es decir, el desafío de país es pasar de ser proveedor de servicios *insourcing* a ser prestador de servicios *outsourcing*.

A. ¿Qué son los servicios empresariales a distancia?

Los servicios empresariales a distancia consisten en la prestación a través de las fronteras de una serie de actividades o funciones de carácter no esencial, como las tareas administrativas periódicas o rutinarias, las asistencia técnica, los servicios de apoyo logístico, la atención al consumidor o los servicios post venta.

Algunos la llaman la segunda fase de la globalización, por ser la continuación a una primera fase que consistió en el desplazamiento de actividades manufactureras desde países desarrollados hacia países del sudeste asiático, China, México y Centroamérica a comienzos de los años noventa.

En sus inicios, las empresas que proveían servicios empresariales a distancia se originaron como filiales que prestaban servicios a matrices, cuyo objetivo principal era reducir los costos de la organización, por lo cual fueron considerados centros de costos. Sin embargo, las operaciones de servicios a distancia han ido evolucionando desde estos centros de costos hacia modelos más beneficiosos en dos sentidos:

Por una parte, las empresas que en su origen fueron cautivas de sus matrices o filiales comenzaron a prestar servicios a terceros, fuera del holding del cual formaban parte. En Chile, es el caso de varias empresas estatales, especialmente en los sectores eléctrico, de telecomunicaciones, minería e incluso de la defensa nacional.⁸

Por otra, la aparición de empresas de asistencia empresarial que ofrecen servicios a terceros, ya sea de corto o largo plazo, con la promesa de permitirles a éstas menores costos y mayor flexibilidad estratégica. Un ejemplo típico son las empresas de *call centers* en Chile que están incursionando en mercados externos para proveer servicios de telemarketing, prospección de mercados, promoción de productos, entre otros.

Las operaciones de asistencia empresarial a distancia comprenden la provisión de servicios del tipo *outsourcing* y las operaciones de *insourcing* o cautivas. Las operaciones empresariales a distancia que contemplan una base de subcontratación en el extranjero, se asocian básicamente a la externalización del desarrollo o administración de programas informáticos. Sin embargo, éstas representan una pequeña fracción de las posibilidades de servicios empresariales prestados a distancia que se realizan en la actualidad.

Suele existir además una cierta zona gris entre este tipo de operaciones y las alianzas estratégicas. La diferencia radica en que las primeras siempre conllevan un marco contractual de interdependencia en la prestación de servicios de un proveedor a un consumidor, sin que se persiga un fin en común en la forma de acceder a mercados o resultados económicos a compartir.

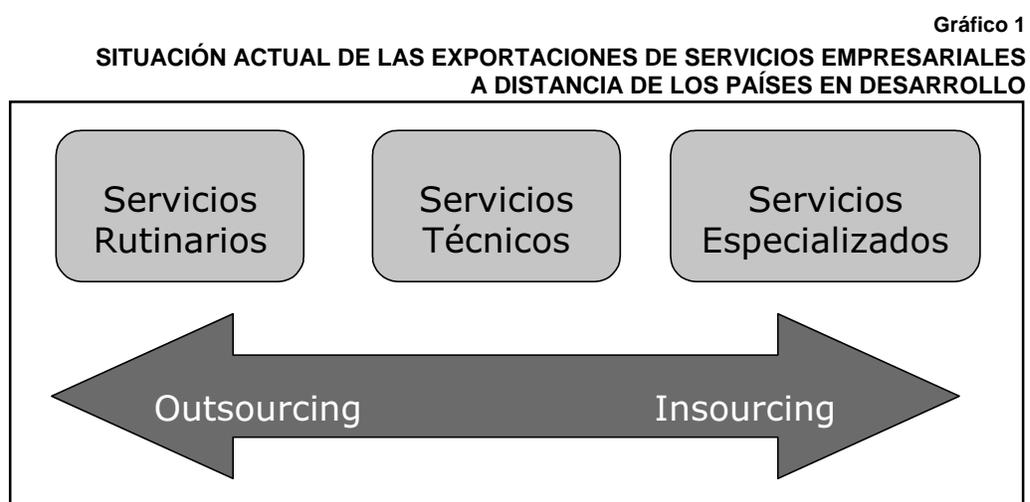
Del estudio de proveedores nacionales se desprende que las operaciones empresariales a distancia de mayor interés de captación, son el *outsourcing* de largo plazo, comprometido mediante un contrato indefinido que genere un alto grado de interdependencia entre las compañías participantes.

⁸ Véase por ejemplo el caso de Synapsis, empresa de servicios informáticos del grupo Enersis, o Asmar, empresa de servicios de reparación de naves de la Armada de Chile que ha incursionado en la manufactura y servicios a privados.

Los servicios empresariales prestados en forma transfronteriza pueden distinguirse según el grado de especialidad que se requiere del proveedor para su prestación.⁹ A continuación se detallan algunos de ellos:

- Prestaciones de carácter rutinario que exigen aptitudes básicas de parte del proveedor e incluyen actividades como la recopilación y tratamiento de datos, algunos servicios relacionados con el turismo como reservas de hotel y alquiler de autos, y algunos servicios básicos de centros de llamados (*call centers*) como toma de pedidos, consultas informativas, entre otros.
- Provisión de servicios técnicos con capacidad de resolver problemas. Para llevar a cabo este tipo de servicios se requiere formación técnica de parte del proveedor a fin de resolver problemas de mediana complejidad como verificación y reparación de datos, administración de reclamos, algunos servicios de *call centers* de mediana complejidad como telemarketing, asistencia posventa.
- Provisión de servicios especializados que requieren alta calificación del proveedor del servicio. En esta categoría se incluyen todos aquellos servicios de mayor complejidad tales como diseño y administración de sitios web, servicios de contabilidad, transcripciones técnicas, servicios de *call centers* de alta complejidad como asistencia técnica, resolución de conflictos, entre otros.

Bajo este contexto, es posible esquematizar la situación actual de los servicios empresariales a distancia en la mayoría de los países en desarrollo de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

Las operaciones empresariales a distancia han continuado extendiéndose desde actividades rutinarias, periódicas o netamente complementarias de las empresas a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación por parte del proveedor de los servicios. Sin embargo, estas actividades que requieren mayores competencias por parte del proveedor todavía son localizadas hacia países en desarrollo mediante el modelo *insourcing* (centros de servicios compartidos) o subcontratados con proveedores de servicios de países desarrollados a fin de obtener garantías de altos estándares de calidad en la provisión de los servicios.

Los ejemplos de prestaciones de servicios empresariales a distancia abundan actualmente: empresas de contabilidad en Manila que son subcontratadas por Ernst & Young para auditar balances estadounidenses, ingenieros indios y polacos trabajando en red diseñando una planta petroquímica en Arabia Saudita para la Fluor Corp. Gracias a la tecnología, específicamente a

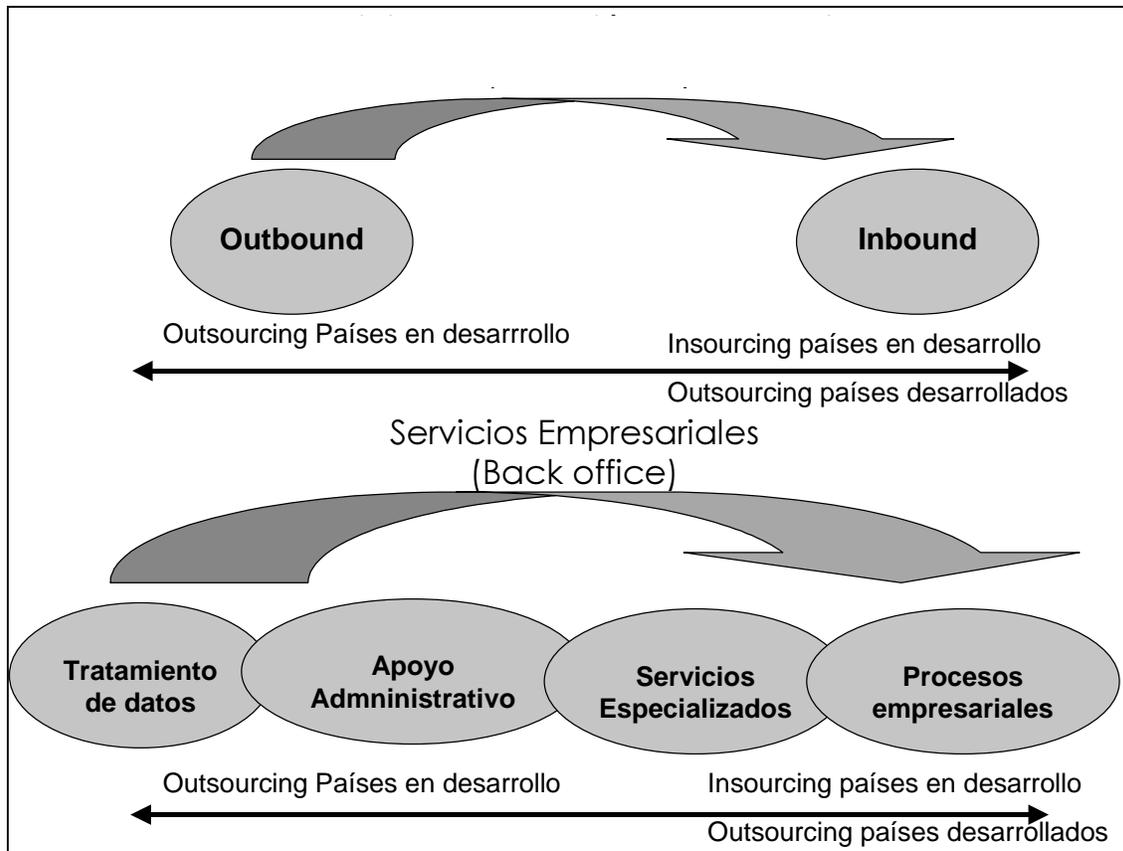
⁹ Véase CCI, UNCTAD, OMC: Operaciones de Asistencia empresarial contratadas en el exterior.

Internet de banda ancha. Es importante destacar que las operaciones a distancia no están limitadas a un solo sector, país o empresa, sino que pueden dirigirse a una amplia gama de sectores y número de países.

El gráfico 2 permite establecer un cierto orden lógico de la amplia gama de servicios a las empresas que están siendo prestados a distancia a nivel mundial. Asimismo, muestra ciertos conceptos presentados a lo largo de este estudio y que tienen relación con los servicios que deben fomentarse a través de políticas de promoción de un país.

Gráfico 2

SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR: TOPOLOGÍA DE PRESTACIONES DE SERVICIOS A DISTANCIA



Fuente: Elaboración propia.

El esquema distingue los servicios de atención al consumidor (SAC) también denominados de front office (el proveedor presta un servicio directamente al consumidor por encargo del cliente que subcontrata el servicio) y los servicios empresariales suministrados por el proveedor al cliente (empresa) que subcontrata el servicio (back office).

Ambos pueden ser provistos alternativamente bajo el modelo de *outsourcing* o *insourcing*. A medida que los servicios requeridos son más complejos o requieren de una mayor especialización por parte del proveedor del servicio (parte derecha del esquema) las posibilidades para los países en desarrollo se centran en una prestación *insourcing* (Caso de Delta y Air France en Chile en los SAC) o de servicios compartidos (ALTEC, Unilever en servicios de back office). Mas adelante se volverá sobre dichos ejemplos con mayor detalle.

Tanto en los SAC (parte superior del gráfico 2) como en los servicios empresariales (parte inferior del esquema), a medida que se avanza de izquierda a derecha se incrementa el grado de especialización y el valor agregado de los servicios subcontratados, y por ende, redundan en relaciones de interdependencia de más largo plazo entre el proveedor de los servicios y el cliente.

En los SAC pueden distinguirse las prestaciones tipo *outbound* (de salida) y las *inbound* (de entrada). Los SAC se materializan principalmente a través de *call centers* (centros de llamados) o *contact centers* (centros de atención a través de la web). (Véase el gráfico 2)

Bajo el modelo *outsourcing* los *call centers* o *contact centers* de tipo *outbound* realizan SAC para un cliente en cuyo nombre el proveedor contacta al usuario final (consumidor) para ofrecerle un servicio, un producto, o solicitarle información. Estos SAC de tipo *outbound* puede incluir: Telemarketing (venta de productos), cuentas por cobrar, encuestas de satisfacción al cliente, creación de base de datos, otros.

Por su parte, los SAC de *outsourcing* tipo *inbound*, el proveedor recibe en nombre del cliente un llamado telefónico o un e-mail de parte del usuario solicitando un servicio, una toma de pedido, una reserva, una asesoría, etc. Estos servicios de entrada (*inbound*) requieren, en general, una mayor especialización de parte del proveedor en la prestación del servicios y pueden incluir requerimientos de soluciones simples hasta consultas técnicas de alta especialización. Por ello, estos tipos de subcontratación de servicios se canalizan mediante contratos de alta interdependencia entre el proveedor y el cliente, y por lo general, se requiere que el proveedor externo de los servicios se involucre en las actividades del cliente.

Los SAC de *outsourcing* tipo *inbound* permiten optimizar el uso de personal de la empresa para contactos directos con los consumidores. Sin embargo, como se ha dicho este tipo de servicios requiere de alta especialización del proveedor con vistas a prestar un buen servicio al cliente, requisito que cobra relevancia dada la gran importancia que las empresas de países desarrollados le otorgan a sus clientes, en que el mantenimiento de la lealtad de los consumidores es un aspecto estratégico de las empresas. En este sentido, aspectos como la certificación internacional de calidad de los servicios pasa a ser fundamental para vencer la barrera cultural y los prejuicios existentes respecto de los estándares de los servicios provistos por países en desarrollo.

En los servicios empresariales (parte inferior del gráfico 2), el servicio es prestado por el proveedor directamente al cliente quien subcontrata distintas operaciones de la organización. Estos tipos de servicios son conocidos como de *backoffice* (hacia el interior de la empresa) y pueden incluir desde servicios simples como el tratamiento de datos que ha sido históricamente el centro de los servicios de asistencia empresarial a distancia, pasando por los servicios de apoyo administrativo y los servicios técnicos hasta llegar a la prestación a distancia de procesos empresariales completos.

Los servicios de introducción y reparación de datos fueron el origen de los servicios de asistencia empresarial a distancia. En un principio, los servicios empresariales a distancia se centraron en la introducción de datos básicos, pero posteriormente derivaron en servicios de tramitación de reclamaciones y transcripciones técnicas.¹⁰

Los servicios de apoyo administrativo prestados a distancia incluyen principalmente los servicios de oficina cuyo objetivo es tramitar datos digitalizados y que antiguamente necesitaban ser realizados al interior de la organización porque estaban físicamente soportados por formularios en papeles.

¹⁰ Véase CCI, UNCTAD, OMC: Operaciones de asistencia empresarial contratadas en el exterior.

Los servicios técnicos o especializados incluyen aquellos servicios prestados en el campo de la telemedicina como la interpretación de resonancia magnética digitalizada o la industria editorial, la corrección de manuscritos, redacción y edición de textos.

En un área más avanzada está la subcontratación de procesos empresariales que incluyen áreas completas dentro de una organización como la externalización de recursos humanos, tecnologías de la información, gestión de abastecimiento, entre otras.

B. Principales beneficios para los países que participan en prestaciones de servicios empresariales a distancia

1. Exportaciones de valor agregado

En las últimas décadas las estrategias de desarrollo de los países se han centrado en la creación de puestos de trabajo estrechamente vinculados con la manufactura de productos, en muchos casos de bajo valor agregado o que generan escasos eslabonamientos productivos en las exportaciones.

A diferencia de la producción industrial, que al ser una actividad intensiva en capital requiere altas inversiones iniciales, la industria exportadora de servicios necesita una infraestructura bastante menos onerosa, ya que está basada principalmente en capital humano más especializado y tecnologías de la información de amplia disponibilidad en el mercado. En este sentido, las exportaciones de servicios generan mayor valor agregado.

Se observa que, en el proceso manufacturero e industrial, existe una alta relación entre la localización de la industria y la materia prima que sustenta el proceso productivo, como es el caso de la industria exportadora de la fruta chilena. A la luz de los avances en el Asia y, particularmente en China continental, este modelo parece cada día más acotado. Contrariamente, las exportaciones de servicios empresariales a distancia tienen escasa vinculación con la localización de los centros, permitiendo mayores grados de flexibilización para los tomadores de políticas

2. Descentralización y alternativa de desarrollo de zonas rurales

Muchos países en desarrollo tienen en la actualidad alguna agenda de exportación de servicios transfronterizos a las empresas. En general no requieren especificidad alguna en materia de localización, lo cual permite que, a través de los estímulos adecuados, las inversiones sean canalizadas hacia regiones específicas y contribuir con ello a su desarrollo. En el caso irlandés es clásico el modelo aplicado para propiciar la localización de centros de servicios compartidos en el condado Cork, en el oeste del país, tradicionalmente la región más rústica y atrasada del país.

3. Adquisición de conocimientos tecnológicos que pueden ser transferibles a otras industrias locales

Las operaciones de asistencia empresarial a distancia aportan una base de conocimientos tecnológicos adquiridos de compañías de países desarrollados que puede ser transferible a otras empresas domésticas.

4. Contención de emigración

Una oferta de puestos de trabajo atractiva, a través de las operaciones de asistencia empresarial a distancia puede ser una alternativa válida para aquellos países que deseen contener la emigración de profesionales jóvenes que buscan acceder a mayores oportunidades.

C. El modelo *insourcing*

1. Centros de servicios compartidos (*shared services*)

Estos tipos de servicios de *insourcing* (o cautivos de una organización) que se prestan en forma transfronteriza son también conocidos como centros de costos, debido a que en sus inicios el objetivo de las grandes empresas fue reducir costos mediante la creación de unidades con el propósito principal de centralizar determinada función organizacional diseminada territorialmente. Sin embargo, aunque este objetivo ha sido el principal factor que han considerado las empresas para incursionar en esta modalidad, últimamente éstas han comenzado a exigir otras características que agreguen valor.

Los servicios y áreas que típicamente son incluidos en los centros de servicios compartidos, corresponden a aquellas actividades que no forman parte del dominio de competencias centrales de la empresa (*core business*) y que son transversales en la organización, como por ejemplo contabilidad, gestión de recursos humanos, tesorería, etc. Se trata de actividades que generan un alto volumen de transacciones periódicas, aunque en algunos casos también existen áreas de alta especialización (véase el gráfico 3).

Gráfico 3

PRINCIPALES ÁREAS QUE PUEDEN SER ESTRUCTURADAS EN SERVICIOS COMPARTIDOS

Servicios financieros	Capital humano	Servicios administrativos	Sistemas de información
Abastecimiento	Nómina	Jurídico	Centros de datos
Cuentas por cobrar y pagar	Beneficios	Asuntos corporativos	Soporte a usuarios
Activos fijos	Gastos de viaje	Relaciones gubernamentales	Abastecimientos TI
Catálogo de cuentas	Reubicación	Mantenimiento	Soporte de aplicaciones
Tesorería	Seguros	Servicio a clientes	Telecomunicaciones
Impuestos	Reclutamiento y selección	Administración	
Créditos y facturación			
Auditoría Interna			
Contabilidad			

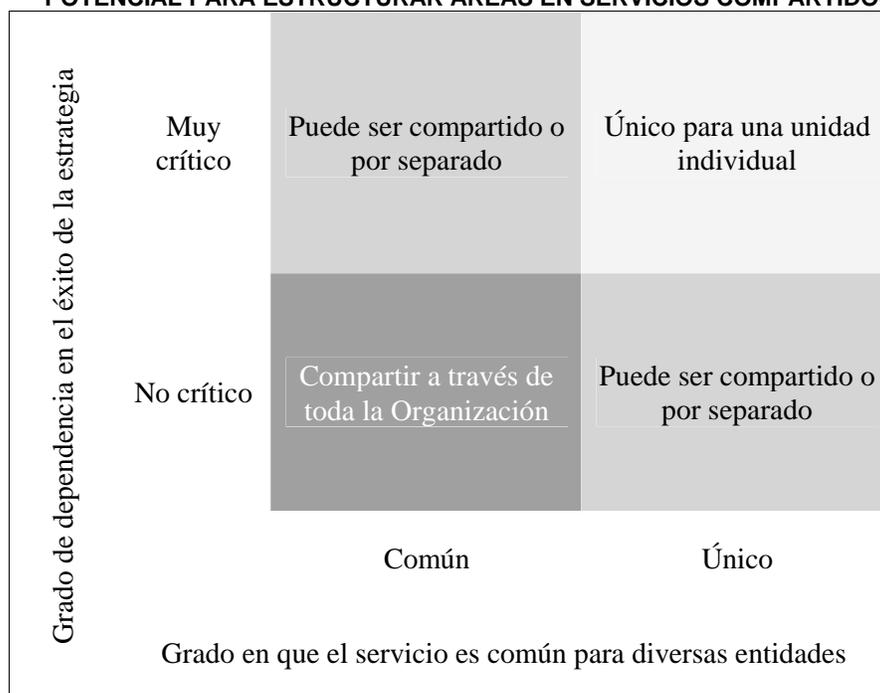
Fuente: Elaboración propia.

El informe de PwC Consulting 2001,¹¹ advierte que antes de tomar la decisión de transformación debe tomarse en cuenta el grado de dependencia con la estrategia y el grado en que los servicios ofrecidos son comunes para las diversas áreas de la organización. El esquema presentado en el gráfico 4 sigue la línea de las recomendaciones de PwC.

¹¹ PwC Consulting es la división de servicios de consultoría de PricewaterhouseCoopers.

Gráfico 4

POTENCIAL PARA ESTRUCTURAR ÁREAS EN SERVICIOS COMPARTIDOS



Fuente: Elaboración propia sobre la base de PwC Consulting

La integración de la función de finanzas bajo el modelo de servicios compartidos no es nuevo ya que, incluso antes de 1980, empresas como Caterpillar lo habían adoptado. Se trata del legado de inestabilidad e incertidumbre que dejó la gran crisis de 1973-75 y que obligó a la mayor parte de las empresas del mundo occidental a repensarse estratégicamente y deshacerse del lastre acumulado durante décadas de corporativismo de posguerra. Desde entonces, cada sucesivo impasse en el ciclo económico (1982, 1991 y 2000-2001) ha profundizado la penetración de este modelo (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

ALGUNAS EMPRESAS QUE TIENEN EL ESQUEMA DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Antes 1980	1980-1990	Despues 1990	Actualmente
Caterpillar	American Express	AlliedSignal	Bristol Myers Squibb
	Digital	Amoco	Chase Manhattan Bank
	Ford	Apple Computer	Chevron
	General Electric	BBC London	DuPont
	IBM	Bristol Myers Squibb	Federal Express
	Johnson & Johnson	Hewlett-Packard	General Motors
	Mobil	Lucent Technologies	Kaiser Permanente
	Xerox	ITT Industries	Polaroid
		Rhone-Poulenc	Seagram 's
		Shell	Sears
		SmithKline Beecham	State Farm
		Texas Instruments	TRW
		Thompson International	USAA

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Strategic Finance, febrero 2000.

El informe de PwC Consulting, resalta la función financiera que agrega valor al negocio como el nuevo objetivo de los centros de servicios compartidos. Define a los centros financieros corporativos como “ la concentración de los recursos que desarrollan actividades similares a lo largo de toda la organización para dar servicios a múltiples socios internos, con costos más bajos y con un mayor nivel de calidad, con el objetivo común de satisfacer al cliente externo y aumentar el valor de la corporación”.

Por lo tanto, la transformación del centro corporativo deberá justificar su existencia dentro de la organización, ofreciendo servicios que mantengan el valor del negocio (servicios provistos actualmente) y desarrollando nuevos servicios internos para crear valor al negocio (reto futuro).

2. Beneficios de la implantación de centros de servicios compartidos

Los resultados de un estudio elaborado por American Productivity & Quality Center (1998), resaltaron que la implantación de algunos centros de servicios compartidos generarían ahorros en costos operativos cercanos al 45%.

Cargill Inc., distribuidor de productos industriales y agrícolas en más de 70 países, implantó un centro de servicios compartidos con el propósito de consolidar 130 procesos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y sistemas de codificación de transacciones. Con ello se eliminó tiempo consumido en generar la facturación y los informes de gastos, ya que, en vez de crear muchas facturas por montos pequeños en el mes, se realizan pagos electrónicos únicos mediante tarjetas. Se obtuvo asimismo una reducción de 34% de los costos por procesar las cuentas por pagar y, el proceso de reembolso de gastos de viaje duplicó su eficiencia.

AlliedSignal, por su parte, aplicó una estrategia de servicios compartidos en 1992 en su unidad automotriz, reportando un ahorro del 30 al 35% en sus costos.

3. La formación de centros de servicios compartidos en Chile

El panorama ofrecido por la inversión extranjera directa es visiblemente más dinámico, especialmente a partir de los años noventa y el efecto saludable sobre la imagen externa del país que tuvo el retorno a la democracia. Desde entonces variados conglomerados¹² y empresas de envergadura mundial se han instalado en Chile, ya sea con centros de servicios compartidos, centros de desarrollo de ingeniería y software o simplemente oficinas corporativas con cobertura regional.

Entre las compañías que han instalado centros bajo el modelo de servicios compartidos figuran Unilever (Servicios Financieros), Air France y Delta Airlines (*Call Center*), ALTEC (servicios de TI), Eurocopter (mantención y equipamiento de helicópteros), RR Donnelley (Servicios de Impresión), Ondeo Degrémont (diseño de ingeniería) y Sodexo (marketing y RRHH). A continuación se presentan algunas reseñas que detallan especificidades de los centros de servicios compartidos en Chile.

Unilever¹³

Empresa multinacional con capitales ingleses y holandeses (50% y 50%), cuyo portafolio de productos se encuentra diversificado en el sector alimentos, detergentes, productos de aseo.¹⁴

¹² ALTEC, Unilever, Sodexo, Citigroup, Motorola, bhpbilliton, Packard Bell, Eurocopter, noranda, Solucionara, Rodenstock, Telecom, Air France, DELTA, RR Donnelley, ONDEO Degrémont, CASCAL.

¹³ Extracto de presentación del Presidente de Unilever Chile en grupo servicios compartidos Coalición de Exportadores de Servicios de la CCS.

¹⁴ Drive, Rinso, Quix, Vim, Lux, Rexona, Dove, Sedal, Pepsodent, Malloa, Dorina, Bresler, Lipton, Té Club, otros.

Unilever está operando en Chile con su centro de servicios compartidos desde comienzos del 2002, el cual proporciona servicios financieros (reportes financieros, contabilidad general, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y planificación financiera) a la mayoría de las filiales latinoamericanas de la multinacional con excepción de Brasil.

Para decidir la localización del centro regional, Unilever estudió 11 ciudades en América Latina y Miami, evaluando las principales características de éstas con relación a conceptos como la calidad y costos.

Los factores para evaluar la calidad de las diferentes ciudades se centraron en la estabilidad política, económica y financiera, infraestructura y calidad de los servicios de telecomunicaciones, medio ambiente y seguridad, competencias y disposición de la fuerza de trabajo, excelencia profesional y relaciones laborales.

Los parámetros para dimensionar el factor de costos de las ciudades fueron básicamente la productividad laboral y el costo de las telecomunicaciones.

El resultado de este estudio de localización, mostró a Santiago como la segunda ciudad con mejores índices de calidad después de Miami, pero con mejores costos asociados.

Actualmente, el centro de servicios compartidos de Unilever procesa actividades financieras transaccionales repetitivas y de alto volumen de las filiales de la Compañía. Las economías de escala obtenidas se traducen en incrementos sustantivos en la eficiencia en los servicios entregados a las filiales. Asimismo, la liberación de recursos de las filiales les permite agregar mayor valor a su cadena de negocios.

Air France¹⁵

Es la tercera línea aérea mundial en transporte internacional de pasajeros y la cuarta en transporte internacional de carga. Opera más de 1.700 vuelos diarios y transporta 43,3 millones de pasajeros al año.

Uno de los pocos carriers nacionales exitosos en el mundo,¹⁶ Air France ha optado por una ambiciosa estrategia de desarrollo global: Crear centros de llamadas multinacionales en varios continentes en lugar de pequeños centros de reservas en cada país.

El call center de Air France opera en Santiago desde el año 2002, ofreciendo servicios de información, reservas y ventas de pasajes a Argentina, Colombia, Uruguay y Venezuela.

Como otras empresas multinacionales Air France eligió Santiago para establecer el centro de llamados para la región por la estabilidad política, social y económica Chile, y la relación calidad/costo de los servicios de telecomunicaciones, pero también por aspectos específicos de la infraestructura y normativa sectorial. Chile es un líder en materia de política de cielos abiertos y el aeropuerto Arturo Merino Benítez es uno de los aeropuertos mejor evaluados de la región. Por último, existe una cierta tradición histórica (factor relevante para una empresa europea) francochilena, institucional y política, en el caso de la industria aérea, data de los días de la Aeropostal y de los pioneros Jéan Memorz y Antoine de Saint-Exupéry.

ALTEC¹⁷

En el año 2001, el conglomerado financiero español Santander Central Hispano decidió centralizar el mantenimiento y desarrollo de todos sus sistemas de procesamiento de operaciones de América Latina. El nuevo centro —ALTEC— se instaló en Chile, país que ofrecía la mejor

¹⁵ Extracto presentación de Air France en grupo servicios compartidos Coalición de Exportadores de Servicios de la CCS.

¹⁶ Es aún una empresa estatal.

¹⁷ Extracto presentación de ALTEC en grupo servicios compartidos Coalición de Exportadores de Servicios de la CCS.

combinación entre costos operacionales, excelencia en materia de telecomunicaciones, calidad de vida, estabilidad jurídica, económica, política y social. Hacia mediados del 2002, el establecimiento funcionaba con un staff de 230 empleados suministrando servicios a ocho bancos en siete países de la región.

De acuerdo a referencias del Grupo de servicios compartidos coordinado por el Programa de Atracción de Inversiones Tecnológicas de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y la Coalición de Exportadores de Servicios de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), los principales factores que las empresas establecidas en Chile manifiestan como relevantes para mantener la competitividad del país son: la efectiva operatividad de los instrumentos tendientes a evitar la doble tributación, mayor flexibilidad laboral y la aplicabilidad de los mecanismos de calificación de exportación de servicios de parte del Servicio Nacional de Aduanas.

Sin embargo, un estudio realizado en conjunto por MIGA y Deloitte and Touche, que consultó a diversas multinacionales respecto de los principales factores que evaluaban al momento de establecerse en un país, arrojó que éstas se fijan principalmente en aspectos de carácter macro de los países. La estabilidad política, económica y social son aspectos relevantes en el momento de la toma de decisión de un establecimiento. Esas cualidades las tiene Chile, que en conjunto con la amplia experiencia en la provisión de servicios y la competitividad de su mano de obra, podrían considerarse como los principales factores que han incidido en que empresas extranjeras lo hayan elegido como lugar de establecimiento de sus centros (véase el cuadro 2).

Cuadro 2
CHILE: FACTORES CRÍTICOS DE LOCALIZACIÓN DE EMPRESAS MULTINACIONALES

Factor	% citado
Acceso a Clientes	77
Estabilidad social y ambiente político	64
Facilidad de hacer negocios	54
Confiabilidad y calidad de la infraestructura y servicios básicos	50
Capacidad para contratar profesionales y técnicos	39
Capacidad para contratar personal administrativo	38
Nivel de corrupción	36
Costos de mano de obra	33
Crimen y seguridad	33
Capacidad para contratar trabajadores calificados	32
Impuestos nacionales	29
Costo de servicios públicos	28
Caminos	26

Fuente: MIGA-Deloitte and Touche LLP, 2002

Cabe destacar, algunos índices publicados recientemente, que posicionan a Chile como un buen lugar para realizar negocios, en comparación con otros países de la región:

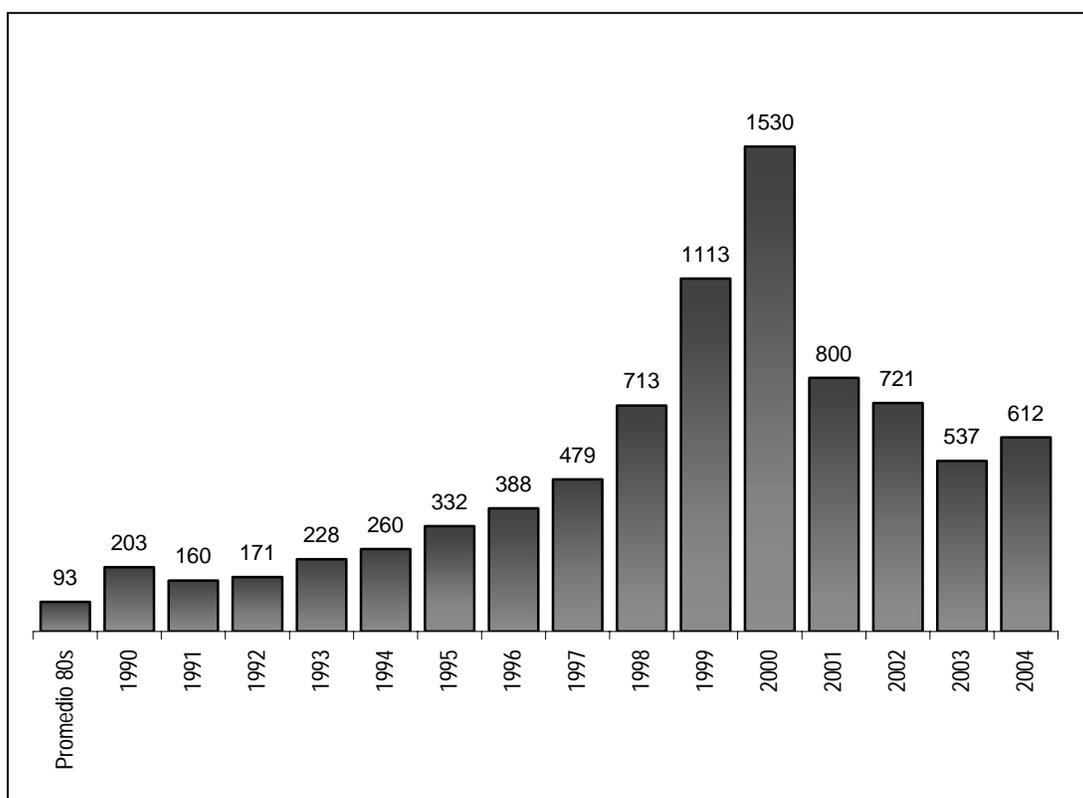
Según un estudio publicado por *The Economist Intelligence Unit*, Chile ocupa el primer lugar de entre los países latinoamericanos, cuarto puesto entre los países emergentes como lugar más atractivo para hacer negocios. Asimismo, Santiago supera a Ciudad de México, Sao Paulo, Buenos Aires, Monterrey cuando se consulta sobre la ciudad que ofrece la mejor combinación de calidad de vida y potencial de negocios (AméricaEconomía). Chile es altamente competitivo con relación al costo de llamada internacionales por teléfono (*Economist Intelligence Unit*; Eurodata). Idéntica situación respecto al costo de arriendo de oficinas prime, donde Santiago ocupa el segundo lugar

después de Lima (Cushman & Wakefield 2002). El salario de gerentes es también otro aspecto de competitividad de Chile, con respecto a Brasil, México y Argentina (AméricaEconomía 2003).

D. El modelo *outsourcing*

Las últimas certezas empresariales que quedaron en pie tras la crisis de 1973-75 terminaron por caerse en 1982, tras la crisis de la deuda externa. Para entonces un poderoso aparato ideológico había tomado las riendas en países como Estados Unidos y Gran Bretaña, proponiendo un programa de reforma profunda de los sistemas jurídicos que regulaban la provisión de servicios tales como las telecomunicaciones, las pensiones y la educación.

Gráfico 5
IED, FLUJOS MUNDIALES
(millones de millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos del Fondo Monetario Internacional y UNCTAD.

Durante este período “fundacional”, que coincide con el estancamiento terminal de las economías planificadas, se inició también la primera ola de la nueva globalización, caracterizada por el *outsourcing* manufacturero hacia países del tercer mundo (aún no se les llamaba “emergentes”). La industria textil fue una de las primeras en reconocer el beneficio de la mano de obra significativamente más barata, eficiente y no sindicalizada en países como México, Indonesia, y Tailandia. La joven industria informática hizo lo propio subcontratando determinadas funciones de ensamblaje en países como Malasia, Taiwán y México, entre otros.

Hacia comienzos de los noventa la maquila mexicana era tan relevante para el aparato productivo estadounidense que éste fue su principal lobbista de cara al Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Este dispositivo estratégico se mantuvo como política de estado, pese al

cambio de una administración republicana a otra demócrata, más afín al mundo sindical y del trabajo, naturalmente hostil a la posibilidad de que la industria automotriz estadounidense se trasladara masivamente desde Detroit a Hermosillo, en el norte México.

La firma del TLC marca un hito al validar jurídicamente la ruptura del esquema que había guiado a la inversión extranjera hacia países de Latinoamérica y Asia-Pacífico desde los años 40, trasladando el énfasis desde el aprovechamiento de cupos de mercado específicamente locales y negociados con Estados de orientación desarrollista (por ejemplo, la manufactura automotriz en Brasil, o la producción farmacéutica en Argentina, etc.) hacia un esquema global de subcontratación orientado a satisfacer la demanda por bienes de consumo en los países desarrollados.

En la medida en que el esquema avanzaba y se validaba financieramente, apoyado por mercados de capital en expansión y procesos políticos propicios a la reforma, nuevos sectores se le iban incorporando. Los servicios representan el estadio final de este proceso de largo aliento, cuya racionalidad instrumental supera las barreras que se le ponen en el camino desde el mundo político y del pensamiento.

Sin embargo, los promotores y propagandistas de este proceso debieron admitir, a partir de la recesión de 2001, que éste no se diferenciaba de otros fenómenos de ciclo económico observados en la historia. Tras el peak de 2000, los montos totales de inversión extranjera directa descendieron por tres años consecutivos, como los confirman los informes anuales de la UNCTAD (World Investment Report). En 2004, aumentaron con relación a 2003, pero se mantienen por debajo de sus niveles en 2000 (véase el gráfico 5).

La industria financiera es hoy una activa demandante de subcontratación, así como la industria editorial, los medios de comunicación y, en un destacado lugar, los servicios informáticos, *Call Centers* y *Contact Centers*. Las películas de Hollywood son filmadas en Australia o Nueva Zelanda y editadas en Canadá. Las evaluaciones de tarjeta de crédito se realizan en la India y muchos proyectos de arquitectura de Manhattan son efectivamente realizados en oficinas de Praga o Budapest.

Con el paso del tiempo, las expectativas de los clientes se han enfocado hacia aspectos relacionados con la gestión y la estrategia de la compañía, en vez de la sola consideración de los costos. El estudio de PricewaterhouseCoopers sobre las expectativas de directivos de empresas que han incursionado en el *outsourcing* así lo reveló (véase el recuadro 1).

Recuadro 1

SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS: NUEVO ESTUDIO DE PRICEWATERHOUSECOOPERS EN BASE A ALTOS EJECUTIVOS MENCIONA MAYOR SATISFACCIÓN Y ACELERACIÓN DEL PROCESO

El estudio concluye que la subcontratación de procesos de negocios (SPN) están pavimentando el camino para que las compañías líderes compitan globalmente y aumenten su rentabilidad

Nueva York, 27 de Agosto. Tres de cada 4 empresas -63%- que participaron en un estudio pionero a nivel mundial, realizado por PwC, han subcontratado en terceros algún proceso de negocios. Más aún, 46% de los 304 ejecutivos encuestados estima que la importancia de la SPN ha aumentado en los últimos 3 años. Adicionalmente, un 42% indicó que ha aumentado la implantación de este tipo de iniciativas en su empresa. Casi un cuarto de estas compañías cuentan con programas SPN en sus planes de negocio actuales.

Este estudio, enfocó exclusivamente en entrevistas con altos ejecutivos (Gerentes Generales, Presidentes, etc.) de grandes empresas multinacionales a nivel mundial, incluyendo Japón, concluyó que las actitudes de los ejecutivos hacia la SPN están empezando a reflejar la creciente importancia de esta nueva estrategia corporativa.

87% concuerdan que la SPN ayudará a sus equipos de gestión a focalizarse en las competencias centrales de la empresa.

76% concuerda que la SPN aumentará la eficiencia, sin una mayor inversión en personas y tecnología.

66% concuerda que la SPN ayudará a su empresa a aumentar la rentabilidad, llevando con ello a una mejora en el valor accionario.

Nuestro estudio es un llamado a la acción, la señal de alerta está sonando tanto para multinacionales como para compañías que operan exclusivamente dentro de las fronteras domésticas, señaló John Barnsley, director de Subcontratación de Procesos de Negocio de PricewaterhouseCooper. "La SPN está ganando aceptación como elemento vital para el éxito empresarial, que ayudará a aumentar y sostener el valor accionario. Aquellas compañías que prefieran pasar por alto los beneficios que otorga la SPN lo hacen por su cuenta y riesgo", agregó Barnsley.

El estudio marca el nacimiento del Barómetro de Satisfacción SPN, de PricewaterhouseCoopers, una nueva manera de medir la percepción anual de la efectividad de esta herramienta de gestión. En su primera lectura, el Barómetro registró un 84%, lo que refleja el nivel de satisfacción con la SPN entre empresas que ya han subcontratado procesos de negocios en terceros.

Participaron en el estudio ejecutivos en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda, España, Suiza, Suecia, Italia, Australia, Brasil, Argentina y Japón.

Un conjunto revelador de datos del estudio se centra en compañías que han subcontratado un proceso de negocios, versus aquellas que no lo han hecho. Sugiere que la subcontratación proporciona beneficios reales a las empresas, en términos de mejorar el valor accionario, mantener una posición competitiva y transformarse en una organización más eficiente.

La subcontratación de procesos de negocio se define como la licitación de largo plazo por parte de una compañía de un proceso de negocio no-central en un proveedor de servicios externo, con el fin de incrementar su valor accionario. La subcontratación de procesos de negocio es el segmento emergente del mercado mundial por subcontratación, y se estima que crecerá hasta alcanzar unos \$ 100 mil millones de dólares a partir del 2000.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de PricewaterhouseCoopers.

Chile se encontraba en una posición privilegiada a mediados de los noventa para posicionarse en dicho esquema. Había aplicado las reformas al mismo tiempo (y en ciertos sectores incluso antes) que Estados Unidos y Gran Bretaña. Sin embargo, una serie de factores extra-económicos (básicamente culturales) han relativizado estas oportunidades en beneficio de otros oferentes regionales más agresivos.

E. Los Call Centers

Los *call centers* llegaron a Chile a mediados de los noventa, cuando una nueva cultura de servicio se afianzó gracias a la apertura económica y la desregulación del sector de telecomunicaciones.

Desde entonces tanto empresas nacionales como extranjeras han localizado sus *call centers* en Santiago y en regiones del país a fin de proveer servicios a empresas instaladas en Chile. Asimismo, empresas multinacionales han localizado sus *Call Centers* regionales en Santiago (Delta, Air France).

Una segunda etapa es la aparición de contratos de *outsourcing* internacional, tendencia en la cual Chile se encuentra rezagado en relación con México, Puerto Rico o República Dominicana, que tienen como activos su mayor cercanía con Estados Unidos y un mayor nivel de bilingüismo. Según una encuesta realizada por Gartner Dataquest, la externalización “norte-sur” aumentó de \$15 mil millones de dólares en 2001 a \$ 28 mil millones de dólares en 2002.

Entretanto, la subcontratación de servicios de *Call Centers* se ha expandido a un número relevante de sectores vinculados a la demanda interna, principalmente empresas de servicios públicos, agencias estatales o empresas que producen y distribuyen bienes de consumo masivo. Sólo de manera reciente se observa la creación de nuevos *call centers* dentro de una lógica de oportunidades globales, y prácticamente ningún ejemplo de *Call Center* orientado a las industrias exportadoras.

Los centros de llamados en Chile gestionan más de 170 millones de llamadas anuales, de las cuales, aproximadamente el 65% corresponden a llamadas inbound,¹⁸ y el restante 35%, son outbound.¹⁹

Actualmente la oferta nacional de *outsourcing* de *Call Center* se compone de 36 empresas, de las cuales un 94% se ubica en la Región Metropolitana.

La mayor parte de esta oferta proviene de empresas pequeñas con menos de 30 posiciones de trabajo (42%); después siguen aquellas que tienen entre 31 y 50 posiciones (25%) y las que poseen más de 101 posiciones pero menos de 250 (19%). En otras palabras, las empresas medianas (entre 51 y 100 posiciones) son poco relevantes.

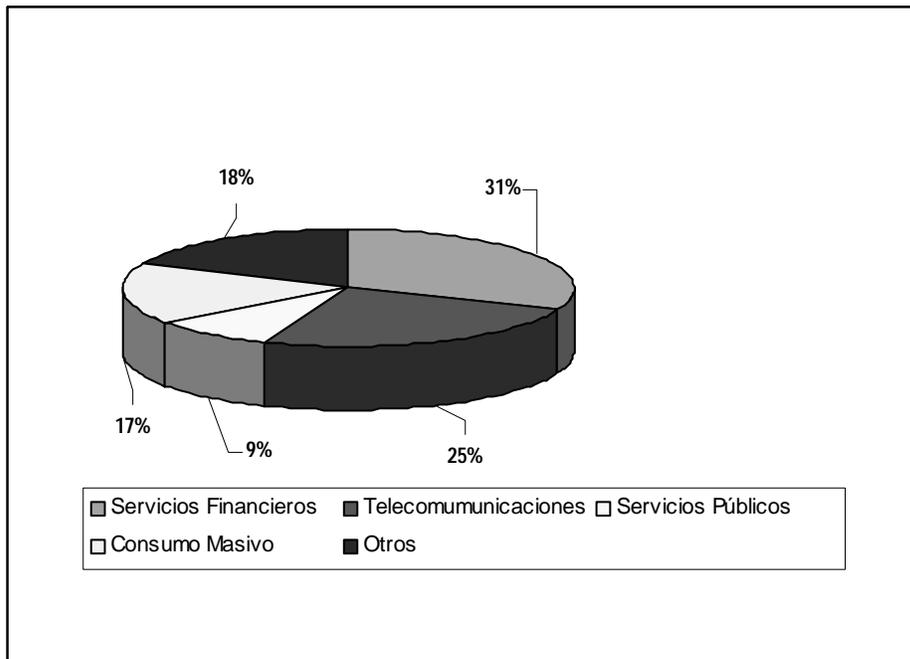
Según un estudio de la empresa proveedora de tecnologías para *Call Centers*, NEC Chile, el mercado nacional tiene una demanda segmentada: un 31% corresponde a servicios financieros, un 25% a empresas de telecomunicaciones, un 17% a compañías de consumo masivo, un 9% a empresas públicas y con un 18% a otros segmentos (véase el gráfico 6).

¹⁸ Son aquellas originadas fuera de la empresa.

¹⁹ Originadas desde la empresa de *call centers*.

Gráfico 6

CHILE: COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA DE CALL CENTERS POR SECTOR



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de NEL Chile.

El principal servicio entregado por los *call centers* chilenos corresponde a las llamadas de entrada, seguido por las llamadas de salida, atención a clientes, ventas y promociones son las principales funciones. Poco desarrolladas están la cobranza y la investigación de mercado.

Las cifras de Gartner permiten aventurar la hipótesis de que existiría capacidad instalada para exportar servicios al exterior, en una modalidad de *outsourcing* norte sur, es decir hacia la población latina de Estados Unidos, o Sur-Sur, para empresas multinacionales que hacen negocios en América Latina.

La firma y entrada en vigencia de nuevos Tratados de Libre Comercio implica no sólo oportunidades para los exportadores nacionales, sino amenazas de mayor competencia para diversos sectores vinculados a la demanda interna. Junto con un horizonte de mayor crecimiento económico en la próxima década, esto debiera traducirse en un incremento de la demanda por externalización, incluyendo la de servicios de *call centers*.

Los mercados naturales para exportar servicios serían la población latina de Estados Unidos y, en alguna medida, España. En ambos casos el principal activo de la oferta chilena es la calidad y el costo de su sistema de telecomunicaciones. La disponibilidad de recursos humanos puede ser vista tanto como fortaleza como debilidad, puesto que es relativamente educada y flexible, pero escasamente bilingüe. Si bien los elementos de la diáspora chilena de los años setenta y ochenta que han regresado al país durante los noventa representan una importante reserva de trabajadores bilingües, estos no están necesariamente dispuestos a trabajar por los sueldos ofrecidos en la industria de *call centers*.

Lo anterior acota las posibilidades de la industria al mercado hispanohablante. Estimado según las últimas cifras en unas 30 millones de personas, su heterogeneidad lingüística y cultural es enorme. Mexicanos, cubanos, dominicanos, puertorriqueños, centroamericanos no forman

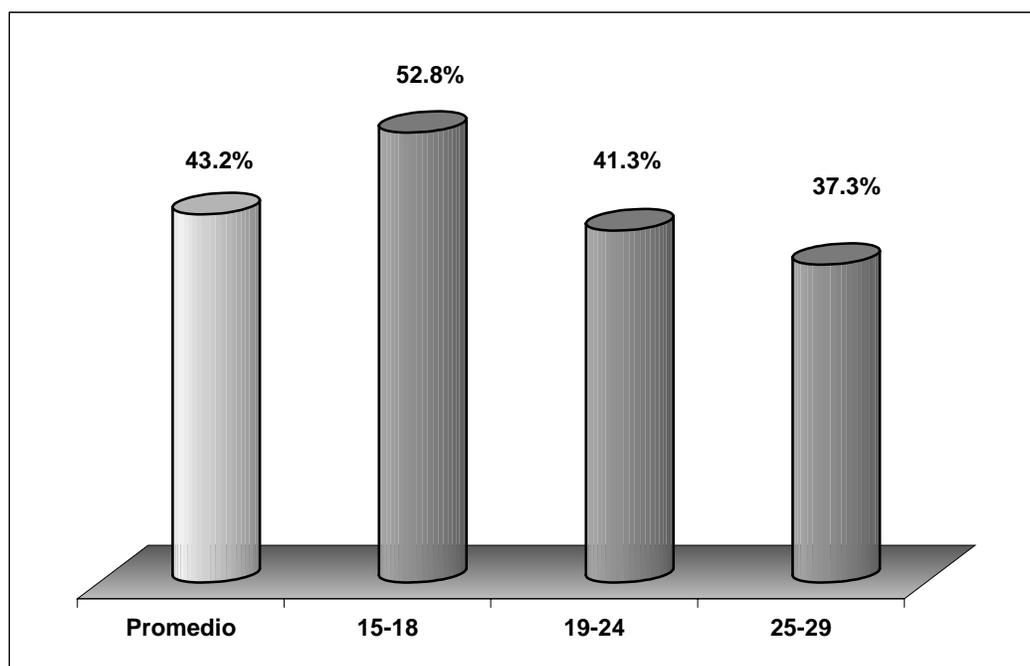
necesariamente un mercado único. De hecho los sectores de mayor poder adquisitivo son precisamente los más asimilados al mundo anglosajón.

En cuanto a España, se trata de un mercado aún más difícil de penetrar por parte de una oferta chilena cuyo acento no es del agrado del español medio. El purismo gramatical y fonético impera en España, más aún en el contexto de las minorías regionales (Cataluña, Galicia, País Vasco), a lo que se suma los fuertes prejuicios negativos generados por lo latinoamericano en general.

Según el Instituto Nacional de la Juventud, un 43,2% de los chilenos de entre 15 y 29 años dice tener conocimiento de otro idioma. Pero esto no significa que puedan conversar o sean capaces de hablar un nivel avanzado de inglés (véase el gráfico 7).

Gráfico 7

JÓVENES CHILENOS QUE MANEJAN IDIOMA EXTRANJERO SEGÚN TRAMOS DE EDAD



Fuente: Estudio inserción funcional e integración social de las jóvenes y los jóvenes, 2001, Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), Chile.

La alternativa para ofrecer servicios de *call centers* en modalidad *outsourcing* en igualdad de condiciones es recurrir a jóvenes recién egresados de colegios particulares bilingües, que aún no tiene decidido cual será su futuro y por un tiempo desean trabajar; jóvenes que estudian, pero deben solventarse sus gastos generales, de estudio o personales; secretarías bilingües; profesores de idiomas, principalmente los recién titulados, o bien traductores e intérpretes.

Sin embargo, este tipo de personal calificado implica una mayor rotación, puesto que es difícil retener a un egresado de la educación superior en base a los sueldos pagados por un *call center*.

En los últimos años la legislación laboral chilena ha tendido a la rigidez, lo que representa una amenaza en una industria de demanda estacional. Si bien en el gobierno existe disposición a flexibilizar determinados aspectos como la jornada laboral, existe también la posibilidad que se legisle en materia de contrataciones temporales.

Los servicios de *call centers* pueden ser calificados por el Servicio Nacional de Aduanas como exportación, quedando exentos del IVA. Con la Ley de Plataforma de inversiones y su creciente red de acuerdos comerciales, Chile está reuniendo suficientes elementos para atraer inversiones multinacionales hacia este sector. En un escenario de mejores expectativas económicas para la región y el país, estas inversiones estarán compuestas tanto por empresas especializadas buscando alternativas para ofrecer servicios de *call centers* en modalidad *outsourcing*, como por empresas de otros sectores dispuestas a instalar sus centros de llamados regionales en el país (*insourcing*).

En cambio, para ofrecer servicios directamente en el extranjero se requeriría una estructura comercial y de representación permanente, lo que implicaría políticas comunes y mecanismos de confianza recíproca.

F. Algunas experiencias internacionales exitosas

1. Irlanda

La historia contemporánea de Irlanda es la de un país marginado de los grandes desarrollos económicos y tecnológicos mundiales, expuesto a un trágico ciclo de rebelión civil y represión extranjera, que incluye la pérdida del idioma nativo. Entre 1800 y 1880 más de 4 millones de personas emigran hacia Estados Unidos, Canadá y Australia (Hobsbawn 1997).

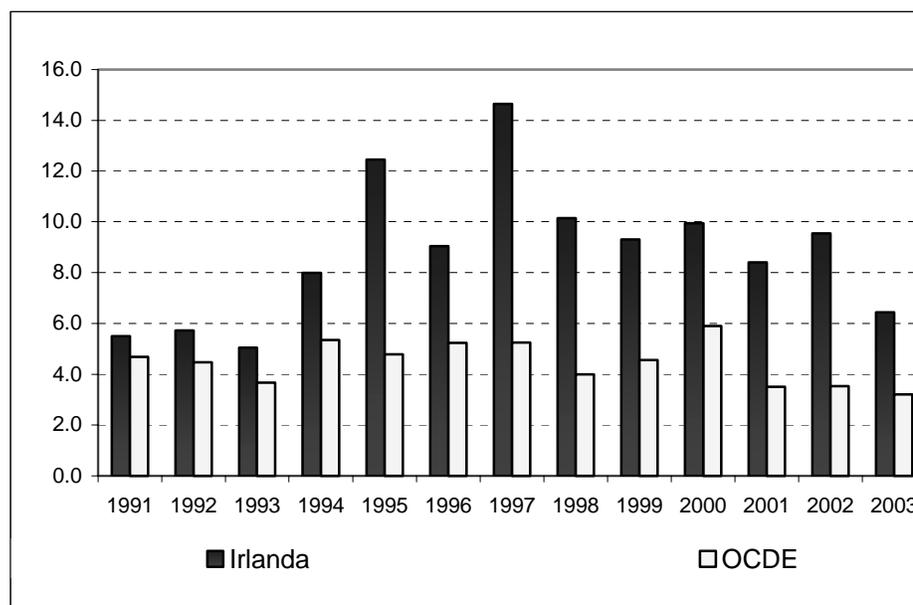
Irlanda fue un estado independiente recién en 1922. Los años 30 y 40 fueron de aislamiento político y dependencia económica de la antigua potencia colonial británica. El país vivía de las remesas de los emigrados y de las exportaciones agrícolas. Para la crisis de los años setenta Irlanda se posicionaba como el país más pobre de Europa Occidental después de Portugal. 1973 es señalado como una fecha clave, pues coincide con el ingreso del país a la Comunidad Económica Europea.

Desde comienzos de los noventa se observa una brecha entre el crecimiento del PIB irlandés y el promedio ponderado de los países de la OCDE, que en sus mejores momentos llegó a casi 10 puntos porcentuales por sobre la media del grupo de países OCDE. Esto se explica por un conjunto dinámico e interrelacionado de factores que a continuación discutiremos (véase el gráfico 8).

Gráfico 8

IRLANDA VS. OCDE: EVOLUCIÓN DEL PIB, 1991-2003

(en porcentajes calculados sobre dólares de paridad de poder de compra)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de OCDE.

Los sucesivos gobiernos aplicaron agresivas políticas para promover la inversión extranjera hacia sectores específicos: material médico, productos farmacéuticos, tecnologías de la información y servicios en general. La inversión pública hacia educación e infraestructura, particularmente para modernizar el sistema de telecomunicaciones, jugó también un rol clave. Hacia fines de los ochenta estas inversiones habían comenzado ya a dar sus primeros frutos.

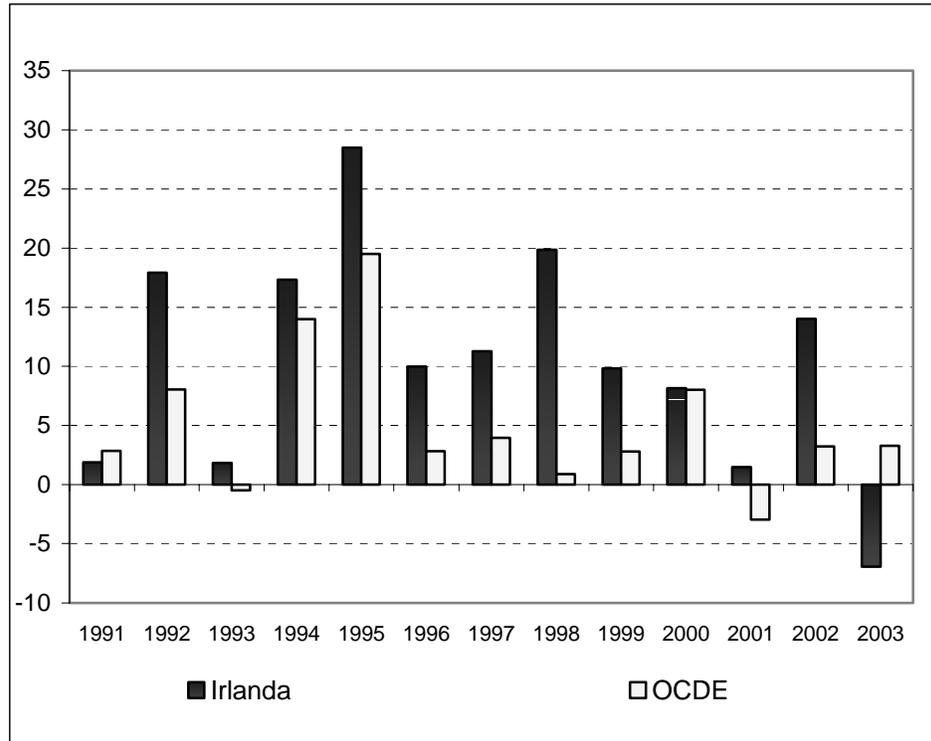
La activa *Industrial Development Authority*, equivalente a la CORFO chilena, comenzó a entregar incentivos financieros en la forma de subsidios de empleo, capacitación, investigación y desarrollo (I&D) e inversiones de capital. A ello se sumó una atractiva tributación diseñada especialmente para el inversionista extranjero, que incluía bajas tasas de impuesto corporativo (10%, aumentado a 12,5% en 1998), sistemas de doble tributación y de impuesto a la renta específicos para ejecutivos extranjeros, etc. El último elemento de la estrategia fue el rol activo del gobierno como mediador entre los sindicatos y la comunidad empresarial, a fin de lograr acuerdos laborales horizontales (Turner y Wallace, 1997).

Los resultados del modelo aplicado fueron sobresalientes. Entre 1987 y 2002 Irlanda registró las mayores tasas de crecimiento económico de cualquier país de la OCDE, superando además a la media OCDE en materia de crecimiento real de las exportaciones. Irlanda se ha transformado en una economía global, volcada al comercio y la inversión desde y hacia el extranjero (véase los gráficos 9 y 10).

Gráfico 9

IRLANDA Y OCDE: EXPORTACIONES DE BIENES: 1991-2006

(Variación porcentual anual)

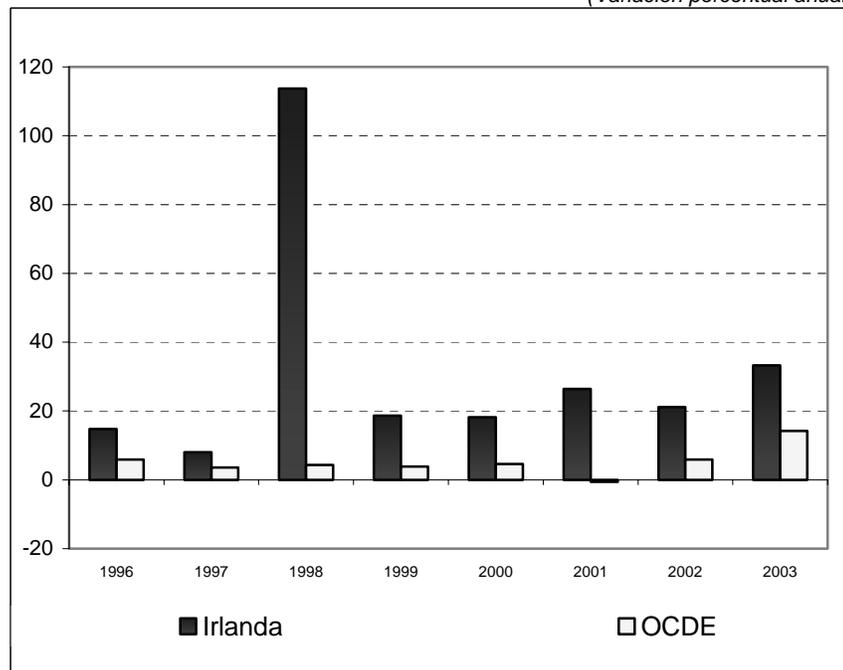


Fuente: Autor, sobre la base de la OCDE.

Gráfico 10

IRLANDA Y OCDE: EXPORTACIONES DE SERVICIOS, 1996-2003

(Variación porcentual anual)



Fuente: Autor, sobre la base de la OCDE.

Hacia fines de los noventa unas treinta empresas multinacionales habían establecido centros de servicios compartidos en Irlanda, y otras sesenta optaron por la isla para instalar centros de llamados de cobertura europea.

Los principales centros de servicios compartidos se encuentran en la capital Dublín y en la provincia de Cork, en el oeste de la isla. Unas 12 mil personas trabajan en los *Call centers* irlandeses. A ello hay que agregar la industria del software, que comenzó modestamente como centro de distribución de compañías norteamericanas y avanzó paulatinamente hacia actividades de valor agregado como diseño y consultoría. Las exportaciones de software ascienden a unos \$ 5 mil millones de dólares anuales. Unas 700 empresas emplean a más de 30 mil personas en el sector, responsable del 40% de las ventas de software en la Unión Europea.

i) Aspectos políticos e institucionales del Modelo Irlandés

El éxito económico de Irlanda se explica por factores históricos, culturales y geopolíticos, dentro de los cuales se debe mencionar una estrategia de desarrollo y manejo de crisis que se destaca en el concierto mundial por su singularidad. Entre 1987 y 1990 Irlanda aplicó un programa de ajuste que se aparta tanto de la ortodoxia neoliberal como de las recetas keynesianas clásicas de intervencionismo estatal. Por sus resultados, este programa sentó las bases de una plataforma que ha sido mantenida y profundizada en años posteriores.

Bradley, Fitz Gerald, Honohan y Kearney (1997) identifican cinco factores que contribuyeron de manera fundamental al crecimiento económico y cuyos efectos se refuerzan recíprocamente a lo largo del tiempo:

- a) Estructura demográfica
- b) Inversión en educación
- c) Apertura económica
- d) Ayuda de la Unión Europea
- e) Concertación social

ii) Estructura demográfica

La estructura demográfica es, por cierto, una variable independiente, pero debemos señalarla en tanto pilar de las estrategias de desarrollo. Como se sabe, Irlanda padeció durante siglos un drenaje sostenido de mano de obra. La última de estas corrientes migracionales se produjo a mediados de los ochenta, cuando la economía volvió a estancarse. Pero, curiosamente, pese a este drenaje el país siguió mostrando elevados índices de natalidad, que en dichos años se tradujeron en un crecimiento sostenido de la fuerza de trabajo,²⁰ incluyendo al componente femenino de la misma.

iii) Inversión en Educación

Frente al desafío del estancamiento económico, el sistema educacional respondió mediante una expansión de la cobertura secundaria y terciaria. La educación secundaria gratuita y obligatoria fue establecida en 1967. Como resultado de ello un 60% de aquellos que ingresaron al mercado del trabajo a partir de la década de los noventa tenían educación secundaria completa, versus un 10% en aquellos que salían. En otras palabras, el nivel de capacitación entre jubilados y trabajadores entrantes es casi 5 veces. Debemos recalcar, a fin de no caer en el reduccionismo, que esta mayor capacitación se corresponde con una mayor demanda por mano de obra calificada, lo que a su vez

²⁰ No se puede descatar el rol que le cabe a la religión católica y su rechazo secular a todo tipo de controles contraceptivos contrarios a la naturaleza humana.

es resultado de la forma particular de inserción internacional elegida por Irlanda y sus fuerzas sociales.

iv) Apertura Económica

Tras su independencia en 1922, Irlanda vivió casi cuatro décadas aislada política y económicamente del mundo. En 1965 se firmó un tratado de libre comercio con Gran Bretaña, a la sazón su mayor socio comercial. Este acto marca el inicio de la apertura, proceso que se completa con el ingreso a la Comunidad Económica Europea (1973) y al Mercado Único Europeo en 1992. Durante estas cuatro décadas se pasó, pues, de una fuerte concentración de exportaciones en el rubro agropecuario y con destino a Gran Bretaña, a una diversificación de productos y mercados.

El segundo elemento de esta estrategia aperturista fue la promoción activa de la inversión extranjera directa en el rubro manufacturero. Combinando subsidios y exenciones tributarias, se logró modificar sustancialmente la estructura económica del país, concentrando la inversión en sectores de punta: ingeniería, informática, industria farmacéutica y, en una última etapa, servicios. Irlanda exhibe la mayor tasa de inversión estadounidense per cápita que cualquier país de la Unión Europea (UE), incluyendo a Gran Bretaña.

v) Ayuda Externa

El rol que le cabe a la ayuda técnica y financiera de la UE no puede ser menospreciado, y constituye un elemento irreplicable para otras estrategias de desarrollo actuales. Las transferencias netas desde la UE, vía la Política Agrícola Común o el Programa de Apoyo Comunal (O'Donnell, 1997), alcanzaron un 5% del PIB en 1987 y, en su momento máximo (1991), un 7%. Esta contribución al ingreso corriente fue crucial en varios aspectos. Permitted, en primer lugar, apoyar la reestructuración del sector público a través de fondos que paliaron el costo social de este tipo de ajustes. A diferencia de los países latinoamericanos, que deben endeudarse ante la banca comercial o multilateral, Irlanda contó con transferencias unilaterales no reembolsables por un total equivalente a varios puntos del PIB. En segundo lugar, estos fondos permitieron ajustar el gasto en otras áreas, con lo que se recuperó el equilibrio fiscal perdido en la década de los 80, y, lo que es más importante, sin el efecto recesivo que acompaña las políticas de ajuste auspiciadas por el FMI en América Latina. Tercer punto: el gobierno, al recuperar el control de sus finanzas, pudo elaborar un paquete de estímulos tributarios orientado a atraer inversión extranjera estratégicamente seleccionada y a apuntalar la demanda interna.

vi) Concertación Social

La política doméstica irlandesa se caracterizó, pues, por esta doble impronta tanto liberalizadora como social: moderación en el gasto, estímulo a la inversión, apertura al comercio y a la inversión extranjera y, por último, un modelo particularmente exitoso de concertación social (social partnership).

En lo hondo de la crisis de los 80, se creó el *National Economic and Social Council* (NESC), órgano consultivo que reúne a empleadores, sindicatos, agricultores y altos funcionarios públicos. El NESC elaboró una Estrategia de Desarrollo (1986) que fue la base del Programa Nacional de Recuperación (1987) y de los sucesivos Acuerdos Nacionales. Mediante éstos se negociaron y acordaron incrementos salariales para los sectores público y privado, consistentes con los niveles aceptables de inflación, la competitividad de las exportaciones, la sustentabilidad de los equilibrios fiscales y la convergencia entre los indicadores macroeconómicos locales y los criterios de Maastricht.

En un contexto relativamente austero en materia de aumentos salariales, los sindicatos lograron del gobierno aumentos aceptables y los empleadores el congelamiento de las

transferencias, subsidios de salud y otras prestaciones sociales. El resultado global es, no sólo el equilibrio macroeconómico y la competitividad, sino la legitimidad global del proceso.

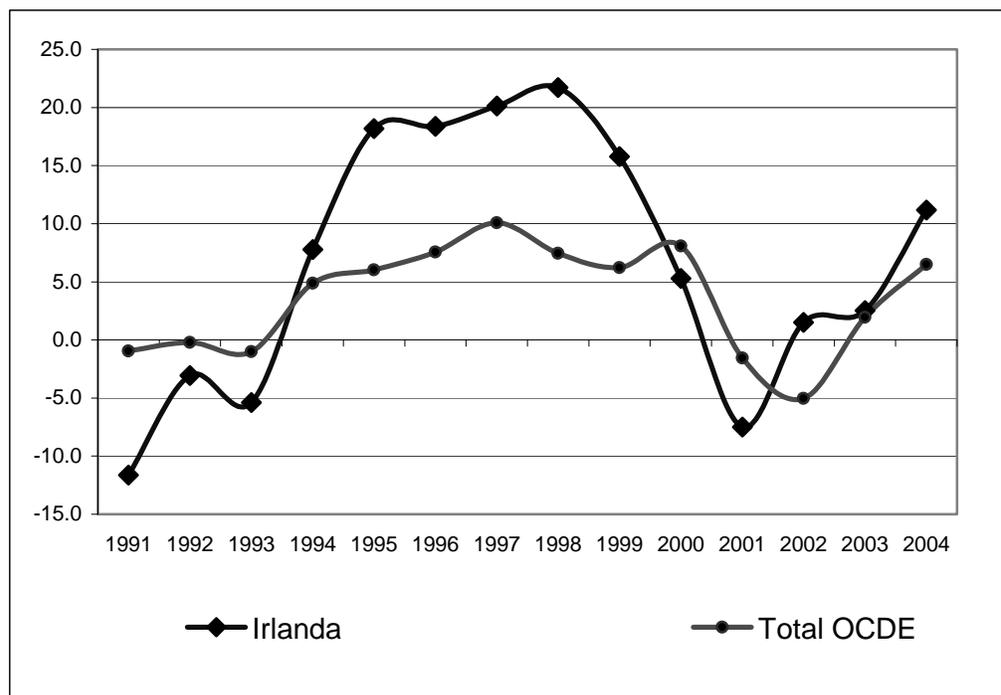
En América Latina y, en particular en Chile se intentó aplicar un modelo similar a comienzos de la transición, pero resultó políticamente inviable. Empresarios y trabajadores siguen enfrentándose desde trincheras ideológicas antitéticas.

En conclusión, parte del éxito proviene de la adecuada capitalización de factores geopolíticos y culturales que en el pasado eran precisamente los lastres del país: el idioma, la afinidad natural de muchos empresarios estadounidenses hijos de la diáspora irlandesa y la posibilidad de aprovechar el diminuto territorio irlandés como puerta de entrada a la UE. Pero, para capitalizar estos factores hizo falta un conjunto coordinado y consensuado de políticas económicas y sociales que se apartaron tanto de la ortodoxia neoliberal como del keynesianismo clásico.

Actualmente el modelo se encuentra en su crisis de crecimiento. Aún con índices sobresalientes, algunas de las ventajas iniciales han comenzado a erosionarse. El exceso de gasto amenazaba ya en 1999 con recalentar la economía, lo cual en un contexto de delegación de la política monetaria en el Banco Central Europeo ha restado flexibilidad a la política gubernamental. El costo de la vida y del espacio de oficina le han restado atractivo a la localización de nuevas multinacionales, mientras que en el mercado laboral se observan señales de escasez de personal calificado y la consiguiente alza en los salarios.

La exposición a la burbuja de las dotcom y a la crisis global de las industrias tecnológicas impactó a Irlanda más que a otros países europeos, como se puede apreciar en la brusca caída de la Formación de Capital Bruto Privado No residencial con posterioridad al crash del Nasdaq (marzo de 2000). No obstante, desde 2002 la inversión se ha recuperado, alcanzando un 11,2% en 2004 (véase el gráfico 11).

Gráfico 11
IRLANDA: FORMACIÓN DE CAPITAL BRUTO PRIVADO RESIDENCIAL
(Variación porcentual anual)



Fuente: Autor, sobre la base de la OCDE.

2. India

Actualmente la cuarta mayor economía del mundo (según PIB ajustado por poder de compra), la India es también una de las civilizaciones más antiguas del planeta.

Existe una abundante literatura sobre el impacto del colonialismo europeo sobre el subdesarrollo económico contemporáneo de la India. La opinión de consenso es que la estrategia global británica se propuso hacer de la India un proveedor de materias primas y un mercado para productos manufacturados británicos, lo cual implicó una desarticulación de las estructuras productivas locales de base artesanal y proto-industrial. A diferencia de Irlanda, que fue anexada a Gran Bretaña, los británicos aplicaron en la India una suerte de protectorado a través de autoridades locales, interviniendo el aparato productivo con infraestructura (ferrocarriles, telégrafos) orientada a los objetivos estratégicos recién mencionados.²¹

Después de la independencia nacional en 1949, India siguió un modelo económico de planificación central similar al de la Unión Soviética, aunque sin un régimen de partido único. Asimilada al Tercer Mundo, durante el período de posguerra hasta la caída del Muro, perteneció al llamado Grupo de Países no Alineados. La agricultura y una tímida industrialización fueron las bases del crecimiento, hasta que en 1991 se introdujeron reformas económicas de corte liberal. Desde entonces los servicios han desplazado a la agricultura y a la industria como motores del crecimiento.

Atraídos por un mercado de proporciones continentales, abundancia de recursos naturales y humanos calificados y un mercado estimado en unos 150 millones de personas, los capitales internacionales han confluído hacia la India en magnitudes relevantes, aunque proporcionalmente menores que las registradas por China durante el lapso 1991-2004.

Aún así las cifras de crecimiento reciente de la India superan la media histórica de los últimos treinta años. En 2004 el PIB creció un 8,6%, como los tigres asiáticos de la década anterior.

La combinación de los destinos de inversión se asemejan a los de Irlanda: *Call Centers*, centros de procesamiento de tarjetas de crédito, software, etc. Sin embargo, el éxito relativo de las reformas se diferencia de Irlanda en basarse más en el capital humano que en la infraestructura, la cual sigue siendo precaria. La generosa disponibilidad de personal calificado y bilingüe es el gran activo de este país de 1.000 millones de habitantes, de los cuales apenas 25 millones trabajan en la economía formal. Se estima que sólo en la campo de las TI hay unos 500 mil ingenieros especializados. Según las últimas estimaciones (Dossani y Kennedy, 2003) unas 171.500 personas trabajan en operaciones de *backoffice offshore* en la India. Las primeras multinacionales en establecer este tipo de operaciones fueron General Electric y American Express.

Otro punto en común entre Irlanda y la India es el efecto red. La diáspora irlandesa del siglo XIX proporcionó una comunidad empresarial dispuesta a invertir en Irlanda; la diáspora india del siglo XX, especialmente hacia países de habla inglesa, ha tenido un efecto similar en términos de técnicos, programadores, científicos y economistas sobresalientes.

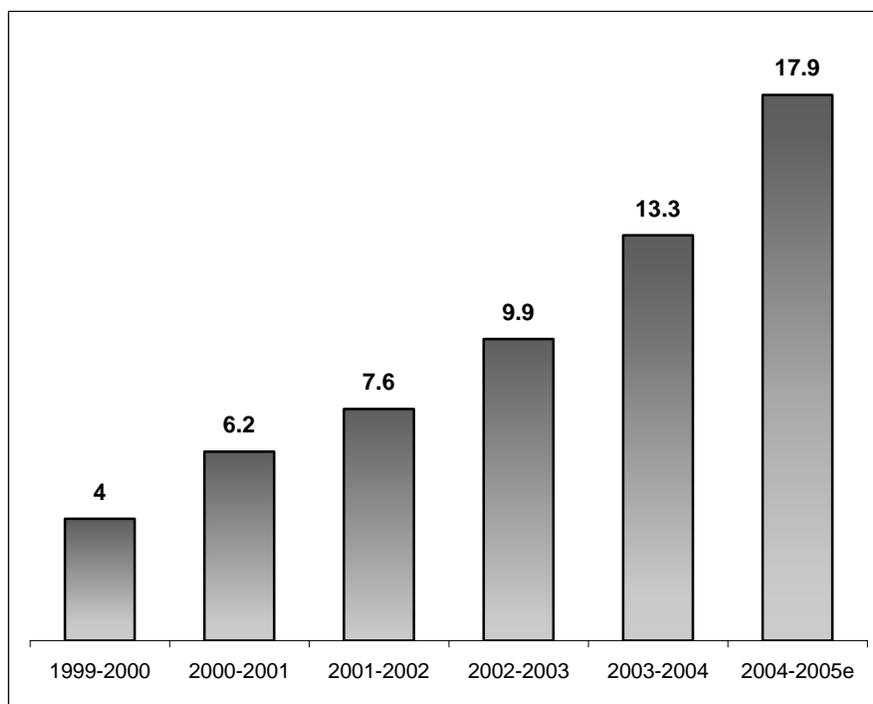
La red de profesionales indios ha estado efectuando inversiones en el desarrollo de aptitudes, incrementando la dotación de capital y reforzando la situación financiera de instituciones de educación superior en la India (ONU, Informe de Desarrollo Humano 2001).

Esta reproducción del sistema se traduce en ventajas comparativas dinámicas frente a otros emplazamientos potenciales, lo que produjo una industria de software que exporta anualmente más de \$ 13 mil millones de dólares al año (casi un 15% de las exportaciones totales). De hecho en el

²¹ El aspecto históricamente más debatido de la misma fue transformar a la India en un proveedor de opio para abastecer a la vecina China.

bienio 2003-2004 la industria TI india, ubicada fundamentalmente en la región de Bangalore fue la única en mantener tasas de crecimientos comparables a las de antes de la burbuja de las dotcom (véase el gráfico 12). Según un estudio de McKinsey y Nasscom (asociación gremial de los productores indios de software), la India exportará unos \$ 57 mil millones de dólares en 2008 relacionados con la industria TI y para el 2012 las estimaciones ascienden a \$ 148 mil millones de dólares.

Gráfico 12
EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN DE LA INDIA: 1999-2005
(miles de millones de dólares)



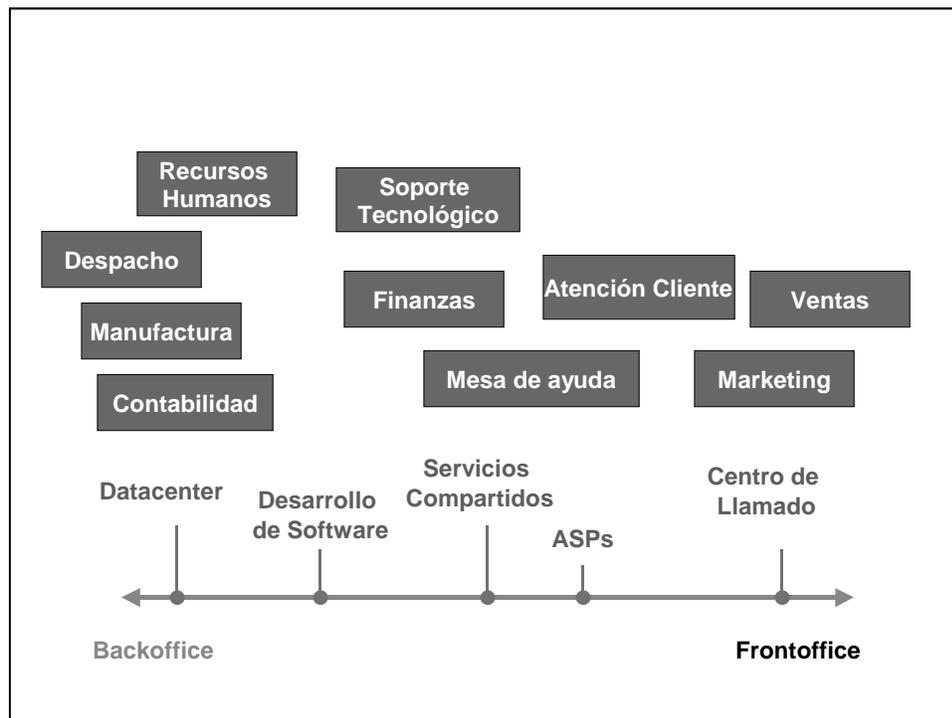
Fuente: Autor, sobre la base de NASSCOM.

i) Aspectos del modelo de exportación de Servicios de TI

En ambos casos (India e Irlanda), se aprecia la consolidación de un conjunto de actores que se ubican en algún punto de la cadena de valor de esquemas multinacionales que hacen uso intensivo de las tecnologías de la información. Sea en el ámbito del *back office* (sistemas internos) o de *front office* (de cara al cliente), indios, irlandeses, húngaros y muchas otras nacionalidades están invirtiendo en habilitar centros de datos, centros de servicios compartidos o de llamados, plataformas para desarrollar software y externalizar aplicaciones informáticas proveedor de servicios de aplicación, —ASP por su sigla en inglés—. Estas modalidades de prestación son aplicadas a su vez a una amplia variedad de procesos de acuerdo a un esquema similar al que se presenta en el gráfico 12.

Gráfico 13

SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMÁTICA (TI)



Fuente: Autor, sobre la base de CORFO, CCS.

Ahora bien, mientras el modelo irlandés da síntomas de fatiga, la India mantiene un dinamismo que muchas veces es opacado por los lugares comunes que acompañan la imagen internacional de esta nación-continente.

Irlanda parece haber agotado los fundamentos endógenos de su crecimiento. Los recursos humanos, la infraestructura, el manejo de los equilibrios macroeconómicos al interior de un sistema monetario europeo caracterizado por sus rigidez.

Por el contrario, India es todavía un territorio de posibilidades en donde aún no se detectan límites. La población capacitada se reproduce al interior de un sistema educacional bastante segmentado; el contingente de ingenieros se extiende como una red desterritorializada, instalado en los principales nodos de innovación tecnológica mundiales.

Si la India ha logrado posicionarse entre los principales exportadores de tecnologías de información y de procesamiento *offshore* de funciones de *backoffice* con una infraestructura precaria, cabe preguntarse qué no logrará una vez que ésta se modernice (véase el recuadro 2).

RECUADRO 2
OUTSOURCING, INDIA-STYLE

En los deslumbrantes nuevos parques tecnológicos que se erigen en las afueras polvorientas de las ciudades más importantes, nadie habla de perder el empleo. Dentro del campus de 22 hectáreas e impecable paisajismo que Infosys Technologies Ltd. (INFY) tiene en Bangalore, 250 ingenieros desarrollan aplicaciones de TI para BofA. En otras partes, el personal de Infosys procesa créditos hipotecarios para Greenpoint Mortgage, de Novato (California). Cerca del aeropuerto de Bangalore, en las oficinas de Wipro Ltd., cinco radiólogos interpretan 30 tomografías computadas por día para el Hospital General de Massachussets. No lejos de allí, Dharin Shah, ingeniero de 26 años, habla con entusiasmo de su puesto de \$ 10.000 de dólares por año en el diseño de chips para teléfonos móviles de tercera generación, mientras el sol se filtra por una claraboya en el centro de investigación de Texas Instruments Inc. (TXN). Hace cinco años, un ingeniero como Shah hubiera ido directo a Silicon Valley. Ahora, comenta, “el cielo es el límite aquí.”

Unos 1.600 km al norte, en un antiguo molino de harina, en las afueras de Nueva Delhi, en los cuatro pisos del vidriado edificio de Wipro Spectramind Ltd., trajinan a la media noche 2.500 jóvenes hombres y mujeres con educación universitaria. Están procesando siniestros para una importante aseguradora de los Estados Unidos y brindando soporte de mesa de ayuda a un gran proveedor de servicios de Internet del mismo país: todo a un costo de hasta el 60% más bajo que el personal estadounidense. Siete especialistas de Wipro Spectramind con doctorados en biología molecular escudriñan material de investigación científica para compañías farmacéuticas occidentales. Detrás de puertas enmarcadas en vidrio, el personal de Wipro ejercita con instructores de voz cómo hablar inglés norteamericano. A los clientes de los Estados Unidos les gusta oír un acento familiar del otro lado de la línea. (Extracto del “EL NUEVO DESPLAZAMIENTO LABORAL GLOBAL”).

Fuente: *Business Week* (2003).

G. Del *insourcing* al *outsourcing*. Casos nacionales exitosos

En Chile existen ejemplos destacados de empresas que prestan servicios a terceros y que, en un comienzo, se originaron como centros de costos en el seno de grupos económicos nacionales, varios de ellos estatales o incluso vinculados a las Fuerzas Armadas.

1. Synapsis

Uno de los ejemplos a citar dentro de esta categoría es Synapsis, empresa creada en 1988 por el holding Enersis. La experiencia de este grupo de profesionales provenía de Chilectra, distribuidora eléctrica de la zona central de Chile, y el fin de constituirla como empresa era satisfacer las necesidades de servicios informáticos de todo el grupo Enersis, el cual nació como resultado de la privatización y reestructuración del sector eléctrico chileno a mediados de los ochenta.

Durante la primera mitad de los noventa, Enersis aprovechó su *know how* para crear una red regional de generación y distribución eléctrica, siendo Synapsis su “brazo armado” para proporcionar servicios informáticos en el contexto de una profunda racionalización de los antiquilados servicios eléctricos en Argentina, Perú, Colombia y Brasil.

En 1997 Enersis fue comprada por Endesa España. A esas alturas Synapsis era una empresa de giro propio, que ofrecía servicio a terceros en una amplia gama de mercados y en áreas como los sistemas de información, sistemas de control y telecomunicaciones, consultoría de gestión, etc.

Hoy tiene oficinas en Santiago de Chile; Buenos Aires, Río de Janeiro, Bogotá, y Lima, y atiende empresas no sólo del sector eléctrico, sino además distribuidoras de agua y gas, y reparticiones públicas.

El *outsourcing* ha sido una consecuencia natural de la evolución del modelo de negocios. Actualmente Synapsis ofrece *outsourcing* de sistemas de información, de equipos informáticos, ingeniería de sistemas, servicios de impresión, gestión de remuneraciones y acceso a internet.

2. ASMAR

Asmar tiene su origen en los diques e instalaciones de reparación que operaba la Armada de Chile ya en el siglo XIX. Sin embargo, fue en 1924 cuando se amplió al servicio de armadores nacionales y extranjeros cuyas embarcaciones transitaban a lo largo de la costa del Pacífico Sur Oriental.

Astilleros y Maestranzas de la Armada (ASMAR) fue creada en 1960 como empresa autónoma del Estado, orientada a satisfacer los requerimientos de mantención, reparación, recuperación, conversión, modernización y construcción de la Armada de Chile y de toda la comunidad naviera nacional e internacional.

A partir de los años ochenta Asmar empezó a incursionar en la construcción de naves pesqueras y de transporte. Hoy tiene agentes comerciales en Argentina, Alemania, Japón, Italia, Islandia, Corea, Grecia, y de una cartera de clientes especialmente en países escandinavos y del sudeste asiático.

Entre sus servicios figuran carenas y pintura, mantención de sistemas de propulsión, navegación, comunicaciones y armas.

3. Filmocentro Sonido

Este proveedor de servicios audiovisuales se inició prestando servicios de postproducción de sonido para producciones publicitarias locales a comienzos de los años ochenta.

A comienzos de los noventa ya operaba con tecnología de punta, lo que le permitió exportar servicios al resto de Latinoamérica, incluyendo centros de producción tradicionalmente más adelantados como Brasil y Argentina, particularmente en el rubro largometrajes de ficción.

Filmocentro Sonido es actualmente uno de los seis estudios de Latinoamérica con la capacidad para realizar bandas sonoras en Dolby Digital Surround, lo que se ha traducido en reducir la brecha técnica que ha separado tradicionalmente la producción audiovisual chilena y latinoamericana en general de los estándares europeos o estadounidenses.

Entre los largometrajes mezclados y producidos en Santiago figuran, entre otros, Garaje Olimpo (Argentina), Rúa 6 (Brasil) Tinta Roja (Perú), Uma Vida en Segredo (Brasil), En la Puta Vida (Uruguay).

II. Aspectos regulatorios, institucionales y operativos que inciden en la prestación de servicios empresariales a distancia

Las actividades de las compañías que prestan servicios empresariales a distancia se ven afectadas en el plano doméstico, al igual que cualquier exportación de servicios, por un marco institucional y normativo que ha intentado extender las disposiciones aplicables al comercio internacional de los bienes al comercio internacional de los servicios. Evidentemente, el comercio internacional de los servicios representa una situación nueva y distinta al comercio de internacional de los bienes dentro del funcionamiento de la institucionalidad chilena, puesto que sus cánones de comercio exterior son notoriamente más amplios.

Aunque lo anterior se ha traducido en una serie de ambigüedades internas, las transacciones transfronterizas de servicios (objeto principal de este estudio) son, en rigor, las únicas prestaciones de servicios consideradas exportación por la regulación y la institucionalidad chilena.

Es importante resaltar que, en general, los instrumentos de fomento de las exportaciones han obedecido, más que a un mecanismo para incrementar las exportaciones de servicios, al objetivo de no afectar directamente la competitividad de las empresas chilenas

evitando exportar los impuestos asociados a la prestación.^{22, 23}

Lo anterior es consistente con el actual consenso internacional y con la necesidad de perfeccionar los mecanismos destinados a evitar la doble o triple tributación internacional.

Las instituciones chilenas vinculadas o que inciden en el desarrollo de las compañías que prestan servicios empresariales a distancia son:

- El Servicio Nacional de Aduanas: Califica la exportación de servicios, devuelve los aranceles pagados por bienes o servicios utilizados en la exportación del servicio (Ley 18708) y permite el pago diferido de derechos de aduana y crédito fiscal para bienes de capital. (Ley 18634)
- El Servicio de Impuestos Internos: Devuelve el impuesto al valor agregado (IVA) exportador, exime del IVA a las exportaciones, ha introducido unilateralmente mecanismos de la doble tributación y aplica los acuerdos internacionales sobre doble tributación, así como las disposiciones tributarias de la Ley de Plataforma de Inversiones.

A. Servicio Nacional de Aduanas (SNA)

El SNA es el encargado de discernir cuando una prestación de servicios es considerada o no exportación, ya sea para fines aduaneros, fiscales y/o contables. Para que los servicios puedan acceder a una serie de beneficios vinculados con el incentivo de las exportaciones, es necesario que el SNA califique, caso a caso, los servicios como exportación.²⁴

El espíritu de la Ley 18.768 publicada en el Diario Oficial de fecha 29 de Diciembre de 1988 que otorga al SNA la facultad de calificar los servicios como exportación, fue hacer operativa la exención del IVA, a fin de permitir a los exportadores de servicios acceder tanto a un régimen exento de IVA como a otros beneficios de incentivo a las exportaciones, como es la devolución del IVA exportador.

Otro motivo para asignarle al SNA esta facultad, fue que se consideró a ese organismo como el más adecuado para poder calificar los servicios a partir de la experiencia que el SNA tiene en materia de comercio exterior. El objetivo fue que aplicara dicha expertise en la labor de calificación acorde con la realidad en la cual se inserta la exportación de servicios.

Sin embargo, en su labor de calificación se han detectado ineficiencias generadas en la falta de reconocimiento adecuado, lo cual se ha traducido en divergencias interpretativas y una situación de incertidumbre entre los exportadores de servicios.

Se produce además una importante distorsión entre los criterios adoptados por la suscripción y puesta en vigencia del GATS (OMC)²⁵ y de los tratados de libre comercio (TLC) suscritos por Chile con respecto a las disposiciones establecidas por el SNA. En efecto, según el GATS y los TLC se produce comercio internacional de servicios y por ende, una exportación de servicios cuando se realiza una transacción comercial de servicios entre un residente y un no residente de un país, independientemente del lugar geográfico donde se lleva cabo la misma.

²² La "exportación de impuestos" se produce en aquellos casos en que el exportador, tanto de bienes como de servicios, no puede descargar dentro de su propio país los tributos internos soportados en su proceso de exportación y se ve en la necesidad de traspasarlos al cliente o importador del país de destino, lo que genera un aumento artificial de los precios de los productos o servicios de exportación, con la consecuente pérdida de competitividad.

²³ Ibarra, Trujillo, Guerrero, Aleuallí & Cordova: La calificación de los servicios como exportación por parte del Servicio Nacional de Aduanas.

²⁴ El Servicio Nacional de Aduanas califica como exportación al servicio y no al proveedor de servicios, por lo que cuando un prestador exporta servicios de distinta naturaleza debe solicitar la calificación para cada uno de los servicios que presta.

²⁵ El GATS que es parte integrante del Acuerdo de Marrakech que crea la OMC pasó a ser Ley de la República de Chile, al ser aprobado por el Congreso Nacional y publicado en el Diario Oficial del 17/05/1995 mediante Decreto N° 16 de Relaciones Exteriores.

Se exceptúa de este criterio general de transacciones entre residente y no residentes, el comercio de servicios mediante establecimiento o presencia comercial (modo 3 de prestación de servicios del GATS) donde la transacción es entre dos residentes de un país.

Contrariamente a la concepción internacional del comercio de servicios, los criterios del SNA se fundamentan principalmente en aspectos territoriales. Los criterios que deben cumplir los servicios para ser calificados como exportación por el SNA son:

- Que el servicio debe ser prestado a personas sin domicilio ni residencia en Chile.
- Que el servicio debe ser efectuado materialmente en Chile.
- Que el servicio debe usarse exclusivamente en el extranjero, con excepción del servicio de transporte interno que se preste a mercancías en tránsito por el país.
- Que el servicio debe consistir en una obra material o intelectual, susceptible de ser verificada en su existencia real y en su valor de comercialización.

Se observa que cualquiera operación de servicio empresarial a distancia debiera cumplir fielmente los tres primeros requisitos de fondo. No obstante, la problemática comienza a manifestarse con la cuarta exigencia, sobre todo en la demostración de la existencia real de la prestación del servicio y más aún en que se pueda demostrar, a satisfacción del SNA, la efectiva provisión del mismo. Este requisito se vincula directamente con la búsqueda de control y resguardo del interés fiscal por el cual debe velar el SNA.

Cumplir este requisito es bastante complejo para las empresas, puesto que, fruto de los avances en las tecnología de la información y las telecomunicaciones, los servicios se hacen más intangibles y sus prestaciones más sofisticadas.

Para llevar a cabo la verificación de la existencia real de una prestación es necesario que el SNA cuente con los recursos humanos y los medios para constatar la efectiva prestación de un servicio. Esto supone una gran adaptabilidad de la institución a los requerimientos que día a día va planteando la exportación de servicios. Un atraso en la adaptación del SNA significa la privación, encarecimiento y pérdida de competitividad del sector, ya no por la escasez o inadecuación de factores productivos, sino por un sistema de control inadecuado.

Por otra parte, la verificación en su valor de comercialización pretende evitar que se declaren exportaciones de servicios artificialmente abultadas y se obtengan beneficios ilegítimos, finalidad que es absolutamente entendible. El desafío es implementar un sistema de control que sea eficiente tanto en el resguardo del interés fiscal como en el fomento de las exportaciones de servicios.

La comprobación debe efectuarse ante el SNA y a satisfacción de este organismo y es aquí en donde se generan complicaciones prácticas, puesto que para hacer esa comprobación el SNA deberá fijar u operar en base a un criterio previo, el que básicamente va a funcionar a partir de un sentido comparativo entre una premisa de precio prefijada para el tipo de servicio de que se trate y el precio que se cobra por el servicio cuya calificación se solicita.

Al no ser posible confeccionar de manera rigurosa una escala o cuadro que permita verificar de manera simple el valor de comercialización del servicio, se incurre en el riesgo de excluir a un servicio de la calificación como exportación, no por la ausencia de elementos de exportación en la naturaleza del servicio, sino por una falta de elementos de comparación o de verificación que permitan satisfacer el requisito señalado.

Considerando lo expuesto, es más fácil advertir el sentido de la norma y los inconvenientes de su aplicación en el campo de los servicios, ya que es tremendamente complejo intentar fijar un estándar en los precios que se pagan por ellos. El valor de un servicio se vincula, entre otras, a las cualidades subjetivas del prestador del servicio tales como el prestigio, el conocimiento, así como a

las necesidades del beneficiario del servicio. Con ello, las diferencias en los valores de comercialización de los servicios pueden ser muy marcadas, sin que exista en eso ningún ánimo fraudulento ni mala fe.

Parece conveniente analizar posibles sistemas alternativos de fiscalización y/o certificación en la comercialización internacional de los servicios, incorporando recursos humanos y técnicos especializados y el trabajo conjunto del sector público con organizaciones privadas, a objeto de equilibrar las necesidades de resguardo del interés fiscal como la adaptación que requieren los métodos de control para ser eficientes.

Los servicios prestados deben ser calificados caso a caso, es decir, cada tipo de servicio exportado debe someterse a las condiciones estipuladas por el SNA. Por otra parte, el SNA no está sujeto a ningún plazo especial para emitir el pronunciamiento. Es evidente que un sistema de calificación demasiado lento, implicaría la privación de todos los beneficios a los cuales se puede acceder si es que existe un pronunciamiento favorable al respecto.

La actual estructura y funcionamiento del instrumento de fomento exportador de servicios radicado en el Servicio Nacional de Aduana, ha redundado que muchas exportaciones no se beneficien de dicho instrumento, poniendo en entredicho la eficacia del mismo. A grandes rasgos, las exportaciones de servicios que utilizan este instrumento no alcanza al 4% de las exportaciones de servicios totales registradas por el Banco Central de Chile.

En la actual normativa, existen elementos discrecionales a cargo del SNA con relación al otorgamiento de la calificación, sin perder de vista que el SNA es en su esencia un ente fiscalizador y captador de impuestos. Con ello surge la disyuntiva de si lo más conveniente es que el órgano calificador esté en otro estamento de fomento exportador. Además, debe tenerse presente que la experiencia de las aduanas se ha focalizado en el comercio exterior de bienes, sector cuya realidad es totalmente distinta a la del comercio de servicios.

B. Servicio de Impuestos Internos (SII)

1. Impuesto al valor agregado (IVA)

El SII es el encargado de exonerar del IVA a los servicios siempre que el SNA los califique como servicios exportables. En efecto, el artículo 12 letra E número 16 del D.L. 825/74 exime del impuesto al valor agregado (IVA) a los servicios prestados a personas sin domicilio ni residencia en el país, siempre que el SNA califique dichos servicios como exportación. Esta misma calificación es fundamental para acceder a la devolución del IVA exportador (art. 35 DL 825/74), de conformidad al artículo 36 del citado Decreto Ley.

Aunque, a simple vista, esta normativa pareciera no generar mayor controversia en su aplicación, se producen algunas dificultades prácticas como las siguientes:

a) El artículo 2 del Título I de la Ley de IVA, define servicio como “..la acción o prestación que una persona realiza para otra y por la cual percibe un interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración, siempre que provenga del ejercicio de las actividades comprendidas en los números 3° y 4° del artículo 20 de la Ley sobre Impuesto a la Renta”. Se desprende entonces, que lo primordial es analizar qué dicen los números 3° y 4° de dicho artículo.

El número 3° tipifica “las rentas de la industria, del comercio, de la minería y de la explotación de riquezas del mar y demás actividades extractivas, compañías aéreas, de seguros, de los bancos, asociaciones de ahorro y préstamos, sociedades administradoras de fondos, sociedades de inversión o capitalización, de empresas financieras y de otras de actividad análoga, constructora,

periodísticas, publicitarias, de radiodifusión, televisión, procesamiento automático de datos y telecomunicaciones.”

Por su parte, el número 4° señala “... las rentas obtenidas por corredores, sean titulados o no, ..., comisionistas con oficina establecida, martilleros, agentes de aduanas, embarcadores y otros que intervengan en el comercio marítimo, portuario y aduanero, y agentes de seguros que no sean personas naturales; colegios, academias e institutos de enseñanza particulares y otros establecimientos particulares de este género; clínicas, hospitales, laboratorios y otros establecimientos análogos particulares y empresas de diversión y esparcimiento.”

De este listado exhaustivo se desprende que hay servicios excluidos de la aplicación de la Ley del IVA y, por lo tanto, de la posibilidad de descargar dicho gravamen en el caso de ser exportados.

Lo anterior conlleva a problemas prácticos generados por la ambigüedad sobre la aplicación del IVA de una determinada actividad, la que obliga a recurrir a interpretaciones administrativas y le resta certeza jurídica a las operaciones. Por lo tanto, con respecto a la aplicación del IVA en las exportaciones de servicios empresariales a distancia, se pueden producir cuatro situaciones a partir de la calificación de un servicio por el SNA.

a) La empresa desarrolla actividades afectas a IVA y los servicios suministrados son calificados como exportación por parte del SNA.

En este caso la empresa emitirá una factura de exportación (exenta de IVA) al cliente en el extranjero y tendrá el derecho a solicitar la devolución del IVA soportado en su actividad de exportación.

b) La empresa desarrolla una actividad afecta a IVA, y los servicios suministrados no son calificados como exportación por parte del SNA.

La empresa debe emitir una factura afecta a IVA al cliente extranjero, y no tendrá derecho a solicitar la devolución del IVA puesto que, para el SNA, no existiría una exportación.

En este caso se produce una exportación de impuestos debido a que, al no tener derecho a devolución, la empresa deberá absorber el costo del IVA que se le recargó, y lo traspasará al cliente en el exterior.

c) El proveedor de servicios desarrolla una actividad no afecta a IVA y los servicios son calificados como exportación por el SNA.

En este caso el prestador de servicios, por el hecho de no ser sujeto de derecho del IVA, emitirá una factura exenta de IVA y podrá acceder a la devolución del IVA incurrido en el proceso exportador.

d) El prestador de servicios desarrolla una actividad no afecta a IVA cuyos servicios no son calificados como exportación por parte del SNA.

Al igual que el caso anterior, emitirá una factura exenta de IVA, pero no habrá acceso a la devolución del IVA exportado.

2. Impuesto a la renta

En general las exportaciones de servicios se ven afectadas en forma muy significativa por la doble y en algunos casos triple tributación, lo que incide fuertemente sobre los retornos de las empresas.

La doble tributación internacional se produce debido a que la mayoría de los países utilizan la metodología de gravar lo que se conoce como el principio de la renta mundial. Chile no es la

excepción a esta práctica, pues este principio se encuentra contemplado en su legislación (Ley de la Renta).

En efecto, la Ley de la Renta en su artículo 3° del Título I establece dicho principio “...salvo disposición en contrario de la presente Ley, toda persona domiciliada o residente en Chile, pagará impuestos sobre sus rentas de cualquier origen, sea que la fuente de entradas esté situada dentro del país o fuera de él, y las personas no residentes en Chile estarán sujetas a impuestos sobre sus rentas cuya fuente esté dentro del país”.

Seguidamente, el artículo 10° define qué se considera renta de fuente chilena “...las que provengan de bienes situados en el país o de actividades desarrolladas en él, cualquiera que sea el domicilio o residencia del contribuyente”. Ese mismo artículo, considera algunas situaciones especiales al establecer que “...son rentas de fuente chilena, entre otras, las regalías, los derechos por el uso de marcas y otras prestaciones análogas derivadas de la explotación en Chile de la propiedad industrial o intelectual”.

Por otro lado, el artículo 11° dispone otras situaciones especiales al estipular que “...se entenderá que están situados en Chile las acciones de una sociedad anónima constituida en el país. Igual regla se aplicará en relación a los derechos en sociedades de personas. En el caso de los créditos, la fuente de los intereses se entenderá situada en el domicilio del deudor”.

La ley de la Renta no contempla un concepto y/o definición para renta de fuente extranjera, por lo tanto, todo ingreso, renta que no califique como renta de fuente chilena debe entenderse que es fuente extranjera.²⁶

En otras palabras, las personas domiciliadas o residentes en Chile deben pagar impuestos sobre sus rentas de cualquier origen, dentro o fuera del país; y los no residentes o no domiciliados en Chile sólo se gravan por las rentas de fuente chilena. Esta situación impositiva se repite en la mayoría de los países.

Por lo tanto, se produce doble tributación internacional cuando una persona, natural o jurídica se encuentra obligada a pagar impuestos de igual naturaleza por una misma utilidad, beneficio o renta, en la medida que estos se gravan por más de una jurisdicción tributaria. En este caso, la renta obtenida por una misma operación tributa en más de un país.

Aunque la doble tributación afecta la rentabilidad de cualquiera modalidad de exportación de servicios. El cuadro 3 muestra el efecto de ésta en las empresas que proveen servicios empresariales a distancia.

²⁶ Adolfo Sepúlveda Zavala, Presidente CES, seminario doble tributación mayo 27, 2003, Cámara de Comercio de Santiago.

Cuadro 3
**CHILE: EFECTO DE DOBLE TRIBUTACIÓN SOBRE LA
PRESTACIÓN DE UN SERVICIO**

(Valor de referencia = 100 dólares)

A NIVEL DE EMPRESA	
Pago del exterior	100,00
Suponiendo 35% de tributo en el exterior	(35,00)
Renta percibida en Chile	65,00
17% tributo en primera categoría (PC) ²⁷	(11,05)
Neto en Chile	53,95
A NIVEL PERSONAL POR RETIRO DE UTILIDADES	
Retiro de la empresa	53,95
Base para el impuesto global complementario (IGC)	65,00
Suponiendo 40% (máximo) de IGC	26,00
Menos crédito (PC)	(11,05)
IGC	14,95
Neto personal (53,95-14,95)	39,00

Fuente: Elaboración propia del autor.

En el ejemplo se observa que el efecto de ambas tributaciones (externa y chilena) incide en un 47% sobre los retornos de la empresa o sociedad. Sin embargo, al retirar las utilidades por parte del inversionista, el efecto aumenta a un 61% de los retornos. Esto se debe a que, a nivel personal, se aplica el impuesto global complementario (IGC), impuesto progresivo que fluctúa entre 0%-40% de acuerdo al nivel de renta del contribuyente. Si los tributos en el extranjero son menores (alrededor del 10%) la incidencia de la combinación de impuestos hasta el retiro de utilidades de la empresa alcanza al 45%, monto significativo para la rentabilidad esperada de cualquier proyecto.

Frente a la situación anteriormente descrita, los países tienden a adoptar una serie de medidas para evitar la doble tributación internacional, las cuales pueden ser de carácter unilateral (impuestas por la legislación interna de los países) o convenidas mediante acuerdos internacionales bilaterales o plurilaterales. Chile mantiene en su legislación medidas unilaterales para reducir la doble tributación y ha incursionado vigorosamente en la suscripción de tratados de doble tributación.

i) Medida unilateral de Chile para reducir el efecto de la doble tributación

Cuando el exportador de servicios realiza una operación de comercio de servicios con un importador de un país con el cual Chile no tiene en vigencia un tratado de doble tributación, es

²⁷ En Chile se aplican impuestos a la renta por categoría:

- Impuesto de primera categoría se aplican a los ingresos provenientes de la industria, el comercio, la minería, los bienes raíces y otras actividades que involucran el uso de capital (17%). Este impuesto se aplica como un crédito contra los impuestos globales por pagar.
- Impuesto de segunda categoría se aplica a los ingresos provenientes de servicios personales de trabajadores dependientes. Los ingresos de los trabajadores independientes y de los profesionales se consideran como ingresos de segunda categoría, pero no están sujetos al impuesto de segunda categoría.

Los impuestos globales son:

- El impuesto global complementario, que se aplica al total de los ingresos provenientes de ambas categorías de las personas residentes.
- El impuesto adicional, que se aplica a los ingresos totales de ambas categorías de empresas o personas no residentes (35%). Las utilidades generadas por sociedades que tienen socios o accionistas no residentes están sujetas a este impuesto cuando dichas utilidades se retiran, se distribuyen como dividendos o se remesan al extranjero.

aplicable el artículo 41-A de la Ley de la Renta, que establece el reconocimiento unilateral de los impuestos pagados o que se hayan retenido en el extranjero, pudiéndose recuperar en Chile hasta un 17% de ellos, contra los impuestos de primera categoría.

Cabe destacar, que esta norma paliativa unilateral es discriminatoria en el sentido de que no puede aplicarse por igual a cualquier empresa de servicios. Por ejemplo, una sociedad de personas no puede usar este beneficio, ya que no está afecta al impuesto de primera categoría.

El artículo 41-A se aplica a:

- Contribuyentes que perciban dividendos o efectúen retiros de utilidades de sociedades constituidas en el exterior.
- Cuando perciban rentas por el uso de marcas, patentes, formulas, asesorías técnicas²⁸ y otras prestaciones similares.
- Rentas devengadas generadas por las agencias o establecimientos permanentes.

A continuación se muestra el ejercicio anterior, utilizando las disposiciones unilaterales para reducir la carga tributaria ocasionada por la aplicación de impuestos de distintas jurisdicciones y que están establecidas en el citado artículo 41 A de la Ley de la Renta (véase el cuadro 4).

Cuadro 4

**CHILE: REDUCCIÓN UNILATERAL DEL EFECTO^a DE DOBLE TRIBUTACIÓN
SOBRE LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO AL EXTERIOR**
(Valor de referencia = 100 dólares)

A nivel de empresa	Valores
Pago del exterior	100,00
Suponiendo 35% de tributo en el exterior	(35,00)
Renta percibida en Chile	65,00
Más impuesto en el exterior	13,31
Base imponible de primera categoría	78,31
Impuesto de primera categoría 17% sobre 78,31	13,31
Menos crédito impuesto exterior	(13,31)
Impuesto a pagar en Chile	00,00
Neto en Chile	65,00
A nivel personal por retiro de utilidades	
Retiro de la empresa	65,00
Más incremento de primera categoría	13,31
Base para el impuesto global complementario (IGC)	78,31
Suponiendo 40% (máximo) de IGC	31,32
Menos crédito (PC)	(13,31)
IGC	18,01
Neto personal (65-18,01)	47,00

Fuente: Elaboración propia del autor.

Nota: a/ La minimización del efecto de doble tributación se obtiene utilizando una reducción unilateral del 17% sobre el impuesto de primera categoría en Chile.

²⁸ Cuando se presta un servicio como sociedad se aplica lo establecido en el artículo 41 A. No obstante, si el servicio es prestado a través de una sociedad de personas o por profesionales independientes no son aplicable los beneficios de esta norma, ya que sólo los impuestos externos se utilizan como crédito sobre el impuesto de primera categoría.

Comparando esta situación con el caso en que la exportación de servicios no se acoge o no puede acceder a este beneficio por no cumplir las disposiciones del artículo 41-A de la Ley de la Renta, se puede apreciar claramente como se produce un alivio de la carga tributaria para la empresa. La incidencia de la tributación para las empresas baja desde un 47% a un 35%, mientras que al retiro de las utilidades, las personas se benefician con una disminución de la carga desde un 61% a un 53%.

Una restricción importante de la norma consiste en su aplicación exclusiva para reducir los impuestos de primera categoría. En otras palabras, si los impuestos pagados en el extranjero son menores que el impuesto de primera categoría, podrán recuperar todo el impuesto. En cambio, si los impuestos externos son superiores, sólo podrán acreditarse una parte de ellos.

ii) **Tratados de doble tributación**

Los convenios internacionales para evitar la doble tributación se celebran para eliminar o bien reducir la carga tributaria. En general los métodos usados para evitar la doble tributación consisten básicamente en dos tipos:

- 1) Estableciendo que la renta es imponible solamente en uno de los países contratantes o;
- 2) Estipulando que la renta es imponible en ambos países, con la obligación, para uno de los dos, de permitir que el impuesto pagado en el otro país se deduzca de impuesto pagado internamente (modelo OCDE).

Chile mantiene acuerdos de doble tributación según los dos métodos indicados, aunque la actual política sigue los patrones de la OCDE, es decir, se tributa en el país donde se genera la renta. Para ello, las empresas deben acreditar los pagos por impuestos a la renta en el país en que se desarrolla el servicio (la fuente), y usarlo como crédito en la declaración de renta nacional.

El tratado con Argentina usa el mecanismo de la exención o desgravación (método 1), lo que significa que si la renta se obtiene en Argentina sólo se grava con el impuesto de ese país, y cuando dichas rentas lleguen a Chile no se les puede aplicar ninguno de los impuestos de la Ley de Renta, o viceversa.

Las disposiciones o las normativas que regulan la aplicación de los acuerdos de doble tributación están contenidas en las disposiciones propias de cada tratado y en el artículo 41-C de la Ley de la Renta.

El funcionamiento del modelo OCDE es similar a la aplicación de la norma unilateral del artículo 41-A, pero con la presencia de un tratado de doble tributación con el país en cuya jurisdicción el proveedor del servicio ha obtenido la renta, se reconocen en Chile los impuestos pagados en el extranjero, pudiéndose recuperar hasta un 30% de ellos contra los impuestos chilenos.

A simple vista se observan dos diferencias significativas con respecto a las disposiciones establecidas en el artículo 41-A. En primer lugar, un incremento del porcentaje en el crédito de los impuestos pagados en el exterior (30 % en vez del 17%), y segundo, en el caso del artículo 41-C, la aplicación de los créditos no está restringida al impuesto de primera categoría, sino que puede aplicarse a los demás impuestos globales.

El cuadro 5 muestra el mismo ejercicio anterior usando las disposiciones sobre doble tributación estipuladas en el artículo 41-C de la Ley de la Renta.

Cuadro 5

CHILE: REDUCCIÓN DEL EFECTO DE DOBLE TRIBUTACIÓN SOBRE LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO AL EXTERIOR UTILIZANDO TRATADOS DE DOBLE TRIBUTACIÓN^a*(Valor de referencia = 100 dólares)*

A nivel de empresa	Valores
Pago del exterior	100,00
Suponiendo 35% de tributo en el exterior	(35,00)
Renta percibida en Chile	65,00
Más impuesto en el exterior	27,86
Total renta a declarar en Chile	92,86
Impuesto de primera categoría 17% sobre 92,86	15,79
Menos crédito impuesto exterior (27,86)	(12,07)
Impuesto a pagar en Chile	0,00
Neto en Chile	65,00
<i>Exceso de crédito (27,86-15,79)</i>	<i>12,07</i>
A nivel personal por retiro de utilidades	
Retiro de la empresa	65,00
Más incremento de primera categoría	15,79
Base para el impuesto global complementario (IGC)	80,79
Suponiendo 40% (máximo) de IGC	32,32
Menos crédito primera categoría	(15,79)
<i>Menos exceso de crédito</i>	<i>(12,07)</i>
IGC	4,46
Neto personal (65-4,46)	60,54

Fuente: Elaboración propia del autor.

Nota: a/ El efecto de doble tributación se obtiene con una reducción del 30% sobre los impuestos internos (Art. 41-C de la ley de la renta)

Se observa, en este caso, que no hay variabilidad con respecto a la renta neta obtenida en Chile a nivel de empresa (65%, al igual que con la aplicación de la reducción unilateral establecida en el artículo 41-A). Sin embargo, la situación es bastante favorable cuando se producen retiros de utilidades, ya que se produce un exceso de crédito que puede ser utilizado contra los impuestos globales, afectando en un 39% a nivel de las personas o contribuyentes.

En resumen, a medida que los prestadores de servicios puedan acceder a los beneficios unilaterales de reducción a los impuestos a la renta y se ponga en vigor un mayor número de acuerdos de doble tributación, los beneficios serán evidentes para la competitividad de las empresas proveedoras de servicios empresariales a distancia.

Pese a lo anterior, en materia de doble tributación internacional se advierten algunas deficiencias:

- Falta suscripción de tratados de doble tributación internacional con países estratégicos en materia de servicios.

Como se advierte en el cuadro 6, en Chile existe una política nacional tendiente a suscribir este tipo de tratados, pero también se observa que falta estimular la negociación con algunos países que son importantes destinos de los servicios nacionales.

Cuadro 6
CHILE: ACUERDOS PARA EVITAR LA DOBLE TRIBUTACIÓN
(a julio de 2005)

Vigentes	Suscrito	Negociación Concluida	En Negociación
Argentina (7/03/1986)	Rusia Malasia	Sudáfrica	Estados Unidos, Finlandia
Canadá (8/02/2000)	Francia	Irlanda	Holanda, Italia
México (8/02/2000)	Suecia Nueva Zelanda		China, Bélgica, Kuwait, Tailandia, Portugal, India
Corea del Sur (20/10/2003)			Suiza, Venezuela, Cuba, Hungria, República Checa, Paraguay
Noruega (20/10/2003)			
Brasil (24/10/2003)			
Ecuador (5/1/2004)			
Perú (5/1/2004)			
España (24/1/2004)			
Polonia (27/3/2004)			
Dinamarca (10/2/2005)			
Croacia (16/2/2005)			
Reino Unido (16/2/2005)			

Fuente: Servicio de Impuestos Internos de Chile.

- Dificultades burocráticas en la demostración de los impuestos pagados en el exterior.

Un aspecto no menor para la operatividad de las normas de los artículos 41-A y 41-C de la Ley de la Renta, y que constituye una dificultad para las empresas que desean hacer uso de esta franquicia, se relaciona con el proceso administrativo. El Servicio de Impuestos Internos (SII) requiere la comprobación de los impuestos pagados en el extranjero mediante recibo o certificado oficial expedido por la autoridad competente del país que importó los servicios. Estos antecedentes que debe otorgar el símil del SII en el extranjero deben estar legalizados y traducidos (si fuese el caso). Materializar este requerimiento en la práctica, resulta en general bastante engorroso, y en algunos casos las empresas desestiman utilizar este beneficio por la complejidad de adquirir certificaciones de los homólogos al SII.

- La actual definición respecto de las actividades favorecidas con la devolución de impuestos pagados en el exterior genera incertidumbre en las empresas.

Como se mencionó el artículo 41-A y 41-C de la Ley de la Renta permite recuperar impuestos en forma unilateral hasta el impuesto de primera categoría (17%) y con tratado de doble tributación hasta un 30%, siempre que las rentas percibidas provengan del uso de marcas, patentes, formulas, asesorías técnicas y otras prestaciones similares.

El término “otras prestaciones similares” implica la formación de una cierta “zona gris” respecto de cuáles actividades estarían afectas a la recuperación del impuesto, lo que no resulta trivial puesto que abarca a la mayoría de los servicios empresariales prestados a distancia.

Con el fin de dar mayor transparencia y certidumbre a las exportaciones de servicios empresariales a distancia —y de paso eliminar situaciones discrecionales—, es conveniente ampliar la cobertura del instrumento a fin de incluir aquellas prestaciones que las empresas multinacionales licitan a proveedores más competitivos, como la asesoría comercial, económica, administrativa, contable, financiera, marketing, atención al consumidor y telemarketing, por mencionar algunas.

· Los instrumentos tributarios como el artículo 41-A y 41-C que se pueden utilizar para favorecer este tipo de exportaciones de servicios se contraponen con el instrumento aduanero de fomento.

El criterio principal del actual instrumento aduanero que permite favorecer a una empresa con la exención del IVA y la devolución del IVA exportador establece que “ el servicio debe ser prestado en Chile y consumido en el extranjero “ y por otro lado, para utilizar los beneficios de los aludidos artículos 41-A y 41-C la fuente de los ingresos debe ser extranjera, es decir, el servicio debe ser realizado en el exterior.

Ambos requerimientos hacen incompatible que las exportaciones de servicios transfronterizos puedan usar ambos instrumentos. Esta situación pone en evidencia la falta de una política de promoción coherente en materia de exportación de servicios y del nulo reconocimiento, por parte de las agencias públicas fiscalizadoras de la multimodalidad de formas en que pueden materializarse las prestaciones de servicios.

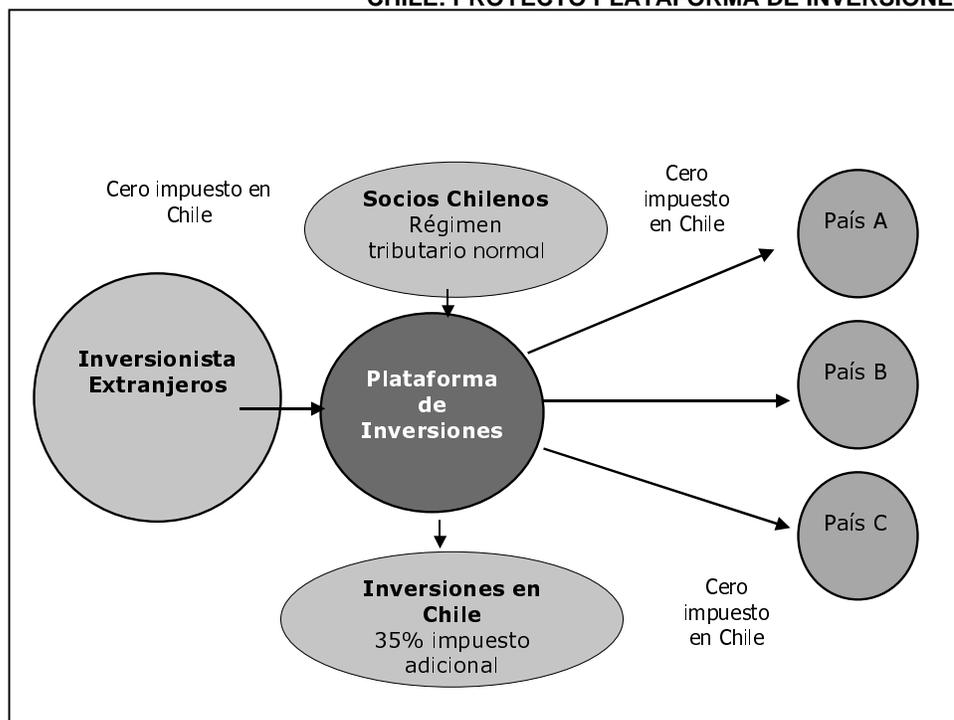
iii) Ley Plataforma de Inversiones

Como se mencionó anteriormente, la política chilena durante los últimos años ha sido la de suscribir la mayor cantidad posible de acuerdos bilaterales de doble tributación, con el fin de, por un lado, fomentar la inversión extranjera en el país y la chilena en el exterior, y por otro, viabilizar proyectos internacionales que se ven seriamente afectados por la tributación de los países.

Sin embargo, la realidad muestra que los exportadores de servicios y los inversionistas internacionales muchas veces deben soportar, además de la doble tributación, la triple tributación. Ésta se produce cuando los flujos de inversión, particularmente de países desarrollados a una determinada región, son canalizados a través de un país que sirve de plataforma para dicha área geográfica. La triple tributación se produce porque las rentas que se originan por el desarrollo de negocios en el país de fuente de la renta (donde se presta el servicio) deben soportar además de los tributos locales de dicho país, los impuestos del país que canaliza la inversión (plataforma) y las tasas impositivas del país de origen de la inversión.

Gráfico 14

CHILE: PROYECTO PLATAFORMA DE INVERSIONES



Fuente: Elaboración propia del autor.

Con el propósito de eliminar la triple tributación y por ende, fomentar a Chile como “trampolín” para canalizar el flujo de inversiones extranjeras a los países de la región, se adicionó a fines del 2002, el artículo 41-D a la Ley de la Renta. Esta medida unilateral denominada “Ley Plataforma de Inversiones” evita la triple tributación mediante un método denominado “sistema de extraterritorialidad”. Lo anterior se logra permitiendo a los inversionistas extranjeros, cuyo propósito es invertir en terceros países, evitar en Chile los impuestos a la renta que originen dichas inversiones, aprovechando de paso las ventajas que ofrece el país para canalizar y administrar recursos financieros hacia terceros países (véase el gráfico 14).

Las empresas que deseen utilizar este mecanismo de plataforma de inversiones deben constituirse en el país de acuerdo a las leyes nacionales y estar físicamente establecida en él. Sin embargo, para los efectos de la Ley de la Renta, estas empresas serán consideradas personas jurídicas sin domicilio ni residencia en el país.

Debido a lo anterior, las rentas de fuente extranjera y las remesas al exterior no estarán afectas a ningún impuesto.

Por cierto, las rentas de fuente local generadas por la empresa extranjera a través de los mecanismos de la plataforma, estará afectas a un impuesto adicional del 35%, el cual debe ser retenido por la sociedad chilena que reparte los dividendos.

Con respecto a los socios de la empresa, el tratamiento tributario dependerá si los accionistas tienen domicilio o residencia en el exterior, o si son accionistas con domicilio o residencia en Chile.

Para los accionistas con domicilio o residencia en el exterior, las rentas de fuente extranjera no se afectan con ningún impuesto, ya sea por los dividendos distribuidos y remesados al exterior, ni por el mayor valor obtenido de la enajenación de acciones.

En cambio los accionistas con domicilio o residencia en Chile quedan sujetos al régimen de tributación general estipulado en la Ley de la Renta, esto es por las rentas que perciban, incluyendo las obtenidas por la enajenación de acciones. Si la renta es de fuente chilena, el impuesto del 35% soportado por la empresa plataforma constituye crédito contra otros impuestos.

Sin embargo, existen una serie de condicionantes para que las empresas puedan usar este instrumento establecido en el artículo 41-D, a saber:

- Las plataformas deben constituirse como sociedades anónimas abiertas o cerradas. En este último caso deben regirse por las disposiciones de las sociedades anónimas abiertas. En ambos casos, las sociedades quedan sujetas a las regulaciones y a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros (SBIF). Estas sociedades deben tener como único objeto realizar inversiones en Chile o en el exterior.

- La inversión desde el exterior no puede provenir de aquellos países que sean considerados paraísos fiscales por la OCDE, así como la inversión que se canalice desde Chile al exterior tampoco pueden hacerse a países considerados paraísos fiscales por dicho organismo.

- Por otra parte, la ley permite a los inversionistas chilenos asociarse a dichas plataformas con empresas o inversionistas domiciliadas o residentes en Chile. En tal caso, la parte chilena no puede poseer más del 75% del total de la inversión en una sociedad plataforma.

- La forma de hacer la inversión en Chile es aportando capital, acciones o derechos de sociedades no domiciliadas ni residentes en Chile. El aporte puede hacerse también con deuda, pero en tal caso los extranjeros no podrá endeudarse en más del 100% del capital aportado. En el caso del socio domiciliado o residente en Chile, su relación deuda/capital puede ser 3/1.

- La sociedad deberá llevar contabilidad completa en moneda extranjera o en moneda nacional, si opta por ello en la iniciación de actividades. Y se inscribe en un registro especial del SII.

- A las sociedades acogidas a las normas establecidas en el presente artículo, no les serán aplicables las disposiciones sobre secreto y reserva bancario.

Estas son las principales condicionantes para acceder a los beneficios de esta ley, pero hay otros requisitos explícitamente establecidos en la norma que es necesario cumplir. Asimismo, queda expresamente estipulado que el incumplimiento de algún requisito por parte de un inversionista conlleva la aplicación inmediata del régimen impositivo normal.

Sin embargo, se observa en la práctica un escaso interés por acogerse a este instrumento tributario (véase el recuadro 3), el cual a juicio del sector privado es muy restrictivo y genera una serie de incertidumbres en su aplicación, lo cual no incentiva a las empresas apartarse del sistema tributario tradicional. Uno de los aspectos relevantes en este caso es el tratamiento del IVA y los mecanismos de calificación de exportaciones de servicios que administra el Servicio Nacional de Aduanas y que fue abordado en el la sección A de este capítulo.

Recuadro 3

SÓLO SEIS FIRMAS UTILIZAN LA LEY DE PLATAFORMA DE INVERSIONES

Sólo seis empresas se han acogido a la Ley de sociedades de Plataforma de Inversiones vigente desde hace un año y medio. A juicio del sector privado, este resultado se debe a la incertidumbre que genera en las compañías acogerse a la normativa, la que califican como restrictiva y poco clara en algunas particularidades.

Y las cifras no mienten. Actualmente existen cinco empresas que estaban constituidas con anterioridad a la vigencia del registro especial del Servicio de Impuestos Internos (SII) para obtener su RUT y que después se adecuaron a los requisitos exigidos para acogerse a la plataforma de inversiones, mientras que una sola firma se constituyó como sociedad para acogerse a esta Ley (19.840). Entre las sociedades acogidas están Hohnack Chile S.A.; Southern S.A., y Lambic Chile S.A.

La normativa incorpora el artículo 41D de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que establece el régimen especial de tributación a que quedarán sujetas las "sociedades plataforma de negocios" que se constituyan en el país, para efectuar inversiones en el extranjero o en Chile, junto con los requisitos y condiciones necesarias para quedar amparadas bajo el citado régimen.

Razones

A juicio del sector privado, el escaso interés mostrado por las empresas para acogerse a la Ley no es una novedad. El abogado del estudio Cariola, Oscar Ferrari, plantea que la normativa "aún no ha dicho nada sobre la tributación de las compañías respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), las patentes municipales y el impuesto al timbre y estampillas".

Afirma que una solución sería que el Servicio Nacional de Aduanas flexibilizará sus criterios, "y se coordinará con el SII para facilitar que las empresas exportadoras de servicios califiquen como tal, porque la ley entrega a Aduanas la calificación de las empresas como exportadoras de servicios".

El caso de las patentes municipales la Ley no indica cómo se debe tratar esta tasa que grava entre 0,25% a 0,5% el capital propio tributario de las empresas, por lo que se pagaría hasta \$ 237 millones.

Para el socio de servicios tributarios de Ernst & Young, Pablo González, no existe certeza por parte de los privados en torno a estos puntos específicos, "porque no ha habido revisiones de estas sociedades que nos hagan saber en qué orientación está planteada la fiscalización respecto de los puntos dudosos".

Y añade: "No existiendo reglas claras sobre estas materias, a la hora de considerar a Chile como un país puente de inversiones en la región, no se visualizan ventajas objetivas en las sociedades Plataforma de Inversiones que permitan distinguir las de las estructuras de inversión tradicionales". (Fuente: Diario Financiero, 12 de mayo 2004)

iv) Otras regulaciones

En el proceso de exportación de servicios empresariales a distancia se requiere, en algunos casos, adquirir sofisticados programas computacionales (software), los cuales están afectos a un impuesto adicional. Asimismo, las rentas pagadas o remesadas por concepto de soporte técnico y mantenimiento, constituyen asesorías técnicas sujetas a impuesto adicional con tasa de 20%.

En la Ley de la Renta se señala que, para determinar la tributación que afecta a las rentas pagadas al extranjero por la cesión del uso de programas computacionales, softwares o licencias, es necesario distinguir si se trata de programas estandarizados o confeccionados a medida del usuario.

En el primer caso, esto es, cuando se trata de programas computacionales estandarizados, las cantidades remesadas al extranjero por tales conceptos estarán sujetas a impuesto adicional, con tasa de 30%.

En el caso de programas computacionales confeccionados a medida del usuario, de acuerdo a sus necesidades y para uso exclusivo, sin que puedan ser estandarizados para comercialización posterior, la Ley de la Renta establece que dichos sistemas constituyen servicios personales, prestados por concepto de ingeniería o asesorías técnicas, gravándose las cantidades remesadas al exterior por tales conceptos, con Impuesto Adicional del 20%.

La aplicación de este impuesto significa un recargo en el costo del insumo utilizado en la prestación del servicio al exterior, pues el proveedor espera recibir el 100% del valor del software, sin aceptar la retención de un porcentaje en Chile.

Por otra parte, estos programas adquiridos desde el extranjero requieren soporte técnico y mantenimiento, que se traducen en remesas, que son consideradas asesorías técnicas por la actual legislación y que están sujetas a impuesto adicional cuya tasa es del 20%.

La instalación en el país de un cada vez mayor número de centros de prestación de servicios empresariales a distancia podría incentivarse, si la adquisición/arriendo de software y las asesorías que éstos paguen al exterior en calidad de insumos necesarios para la exportación del servicio, reciban un tratamiento similar a la de un arancel (en el caso de importación de bienes), en el sentido de que puedan recuperarse dichos gravámenes. Ello permitirá, en definitiva, que los servicios exportados estén libres de impuestos y se incremente la competitividad del país en su objetivo de posicionarse como centro de inversiones regionales.

Para que esta propuesta pueda materializarse en la práctica, es imprescindible realizar una actualización de los criterios de valoración de los servicios, o por lo menos de los servicios más comunes.

Antes de que fuese eliminado o reducida la aplicación del instrumento de fomento exportador denominado “reintegro simplificado”²⁹ era muy frecuente observar cuestionamientos del valor contractual de la factura, motivo por el cual el exportador debía demostrar, por ejemplo, que un software tenía un valor determinado que iba mucho más allá del medio físico que lo contiene (disquetes, cintas magnéticas, CD-ROMs) y que se relaciona con la incorporación de elementos intangibles como el conocimiento y la inteligencia.

²⁹ Originalmente, el Sistema de Reintegro Simplificado, permitía al exportador de bienes no tradicionales beneficiarse de un 10% sobre el valor líquido de retorno. Este instrumento fue prácticamente desmantelado por la aplicación del Acuerdo sobre Subvenciones de la OMC.

III. Factores críticos de mercado que inciden en la prestación de servicios empresariales a distancia

A. Regulación laboral

Los centros establecidos en el país suelen señalar, dentro de los aspectos regulatorios que inciden directamente sobre la eficiencia, la competitividad y la masificación en el país de compañías prestadoras de servicios a distancia, la rigidez de las disposiciones establecidas en el Código del Trabajo, con respecto a limitaciones de horas extras que conllevan a contratar jornadas adicionales.

Como se sabe, la legislación laboral chilena fue profundamente reestructurada durante el gobierno militar, eliminando el proteccionismo y propiciando la flexibilización en un contexto de derechos laborales acotados. Su falta de legitimidad social cuestionaba indudablemente su estabilidad en el tiempo (Mizala y Romaguera, 2001).

En los noventa se intentó equilibrar el poder relativo de trabajadores y empleadores, pero no se logró despejar los elementos de tensión subsistentes.

Estas compañías tienen características especiales con relación a los requerimientos de la mano de obra. El funcionamiento continuo las 24 horas del día y los 365 días del año (24X365) rompe con los

esquemas tradicionales de jornada laboral, pensados dentro de la lógica de la sociedad industrial. Algunos de los servicios prestados que requieren atención continua son: (atención al consumidor, *call centers*, soporte, entre otras), manteniendo estándares de calidad constantes en el tiempo. Además, se producen cambios en la intensidad de trabajo durante el mes, días peak y tiempos muertos o de escasa actividad, situación radicalizada por las diferencias horarias en el caso de operaciones desde o hacia el extranjero.

Las empresas requieren atraer personal para los períodos de actividad intensiva y necesitan prescindir de personal para ciclos de menor actividad, a fin de mantener la competitividad, minimizar los costos y optimizar los recursos.

B. Sistema educacional

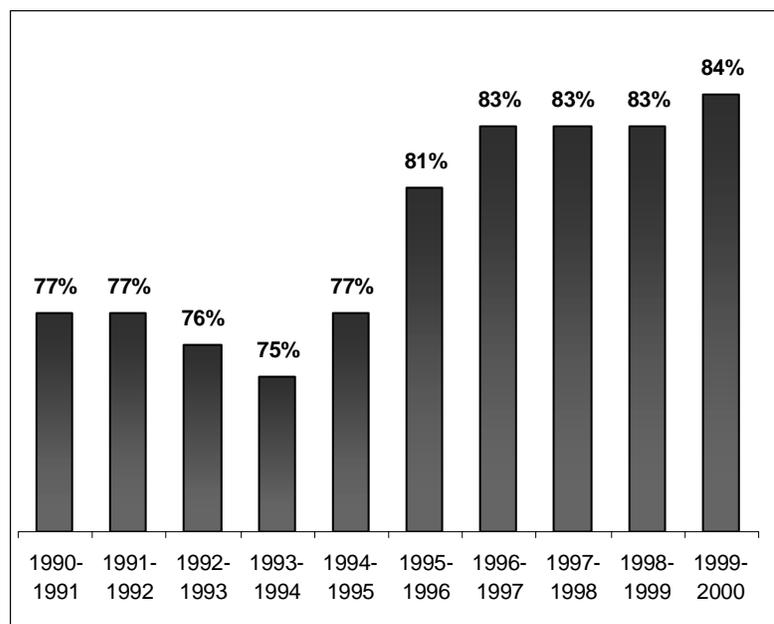
El sistema educacional chileno es hijo del positivismo, la doctrina de la modernidad clásica durante el siglo XIX. Su agente de implantación fue la cultura masónica y secular que dominó las instituciones estatales a partir de 1860 y hasta entrado el siglo XX.

La fe en la tecnología y en la razón, el desprecio por los tradicionalismos y las supersticiones se encarna en la escuela pública chilena. Calcada del modelo francés de Jules Ferry, ésta privilegió el conocimiento científico por sobre la formación de la personalidad.

El proyecto chileno se destacó entre sus pares de América Latina por sus éxitos en materia de cobertura y alfabetización, pero comenzó a dar señales de agotamiento a mediados de la década del sesenta. A fines de los años 2000, la cobertura por enseñanza media en Chile llegó al 84% (véase el gráfico 15). En los años de posguerra, cuando la economía chilena se industrializa desde el Estado, la matrícula universitaria aumentó de apenas 35 mil alumnos en 1940 a más de 320 mil en 1973, todos ellos formados gratuitamente y bajo un esquema de transmisión de conocimientos carácter científico-humanista, en desmedro de las competencias y de las técnicas de uso general.

A nivel básico, una reforma educacional impulsada por el gobierno de Eduardo Frei Montalva intentó extender la cobertura por decreto, sin ampliar la infraestructura, lo que implicó su rápida obsolescencia una década más tarde. Sumado a la politización extrema de comienzos de los setenta, este sería uno de los factores para que el sistema educacional fuese analizado como problemática por los reformistas neoliberales de los ochenta.

Gráfico 15

CHILE: PROMEDIO DE COBERTURA ENSEÑANZA MEDIA (1990-2000)

Fuente: Ministerio de Educación (Mineduc).

Bajo el mando de los Chicago Boys la universidad para todos fue desmantelada. Se eliminaron los aranceles diferenciados, se racionalizó y descentralizó la estructura de la educación superior (especialmente su institución paradigmática, la Universidad de Chile) y se habilita un sistema de crédito fiscal para las matrículas.

1. Educación técnica

Pese a sus vicisitudes, el sistema de formación técnica sigue en pie e incluso ha mostrado a través del tiempo un ritmo de expansión significativa, tanto en el número de alumnos como en el de sedes. En 2001 ésta ascendía a 137.690 alumnos versus 64.946 en 1983.

El sistema está compuesto por los Centros de Formación Técnica (CFT) y los Institutos Profesionales (IP). Mientras los primeros disminuyen su matrícula durante el período en estudio a razón de 2,2% anual, los Institutos Profesionales la aumentan en 9,4% y ambos son superados ampliamente como alternativa de formación por las universidades, en particular las privadas.

Según las últimas cifras (2002), existen 117 CFTs reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación. Ello que representa una reducción significativa de las 233 que fueron creadas desde el año de la reforma (1981).

El carácter privado y sin aporte fiscal condicionan la composición socioeconómica de la matrícula de CFT, sesgándola hacia sectores medios y altos. Según encuestas de 1998, un 50% de los alumnos pertenece a los quintiles cuarto y quinto de la población.

La evolución de la oferta de educación técnica en Chile ha seguido una trayectoria compleja y que podríamos incluso caracterizar de errática, en la medida en que no se aprecia un conjunto de políticas públicas que la enmarquen dentro de las grandes corrientes de demanda por recursos humanos en el país.

Lo anterior se relaciona no sólo en la concentración de los aportes fiscales en la educación universitaria, sino en la ausencia de estudios prospectivos y de largo plazo que orienten la oferta de formación hacia las grandes necesidades de capital humano de la economía chilena, tal y como observamos en países como Francia, Alemania o Canadá. En ellos el Estado estima las corrientes demográficas, el crecimiento del sector pasivo y las necesidades de recursos humanos (RRHH) a futuro para los distintos sectores económicos.

Para Sepúlveda (Mideplan, 1999) a lo largo de la década pasada los CFT dieron señas “de encontrarse en una situación crítica”. Sin embargo, con posterioridad a este estudio se detectan las primeras señales de reacción.

Para los próximos años cabe esperar que esta consolidación se profundice, tal y como se ha producido en otras áreas del sector terciario como son el comercio detallista, las telecomunicaciones, los bancos y financieras, los fondos de pensión o las aseguradoras de salud. Todas ellas experimentaron durante los años ochenta y noventa un auge asociado a la renovación del marco jurídico que las regulaba como actividad, y todas han debido readecuarse al comportamiento efectivo de la demanda en el tiempo.

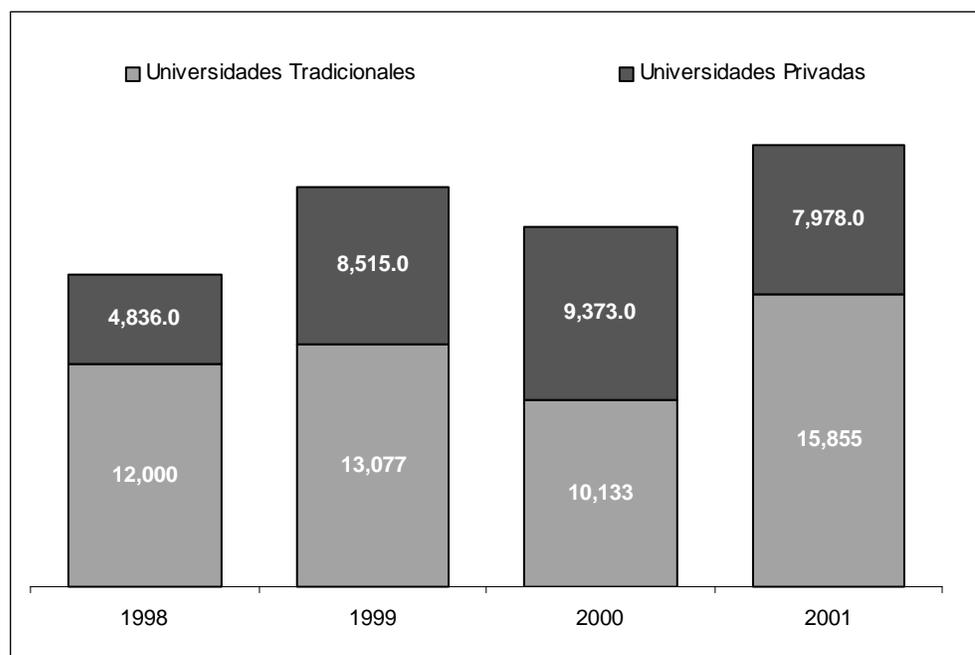
Como conclusión final podemos decir que la oferta de formación técnica carece de validación social, en la medida en que no logra abrirse a sectores de bajos recursos que pudieran ver en ella una alternativa de inserción laboral (problema del aporte fiscal), en tanto las familias de sectores medios y altos prefieren la formación universitaria en un plantel privado (problema de expectativas sociales). Tampoco responde a demandas corporativas o sectoriales específicas de capacitación (problema de planificación de RRHH). Las últimas cifras positivas hablan más de decisiones adoptadas a nivel micro por algunos agentes (los CFT líderes) que a decisiones de política pública.

2. La universidad de mercado

Pero los ochenta marcan, además de la racionalización neoliberal del sistema universitario estatal, el surgimiento de un nuevo actor: la universidad privada o de mercado. Bernasconi (1996) explica que a partir de 1981 el aporte financiero del Estado disminuye drásticamente y aceleradamente, obligando a las instituciones a obtener rentabilidad de la docencia, la investigación y la prestación de servicios. A paso lento pero seguro, las universidades se vuelven altamente receptivas a los mercados de alumnos de contratos de investigación y de servicios de extensión.

El surgimiento de las universidades privadas se produjo bajo un régimen de controles públicos extremadamente laxo, lo cual dio lugar a un crecimiento significativo de la oferta y a no pocas situaciones conflictivas desde la perspectiva de la calidad del servicio (véase el gráfico 16).

Gráfico 16
EGRESADOS ENSEÑANZA UNIVERSITARIA



Fuente: Mineduc

La universidad de mercado, como la define Bernasconi, es una empresa que administra servicios educacionales prestados con el fin de que el cliente pueda enfrentar el mundo del trabajo. Toda definición respecto del conocimiento, el saber, la ciencia y el humanismo quedan explícita o implícitamente borradas. La ausencia de financiamiento y la supeditación de los programas a la demanda efectiva eliminan no sólo la independencia académica, sino además la realización de otras actividades de docencia e investigación que no redundan en una rentabilidad financiera inmediata. La universidad de mercado imparte un conocimiento ya existente, aunque sería exagerado sostener que no innova. La diferencia es que toda innovación metodológica está orientada al mercado.

La dotación de recursos en una universidad de mercado es estrictamente racional. Se evitan las duplicaciones de funciones y la sobredotación administrativa. Sólo se produce una contratación si existe una función vegetativa a cubrir, en otras palabras el profesor de jornada completa se reduce a su mínima expresión, tanto del punto de vista administrativo como de planificación, diseño de programas, etc.

En consecuencia, el sistema educacional chileno ha transitado desde un paradigma positivista que segmentó las esferas técnica y científico-humanista, bajo un fuerte impulso Estatal, el que fue abandonado en los años ochenta, hacia un “nuevo paradigma de mercado”, en beneficio de la subsidiariedad y las señales de mercado. Esta racionalización estuvo acompañada de laxitud en la concesión de permisos y un relativo abandono de la formación técnica, tanto a nivel medio como superior.

Actualmente, en la fase de su máxima globalización, la economía chilena está pagando los costos de una liberalización acelerada y sin compensaciones de su sistema educacional. Dificultad en operaciones matemáticas básicas y en comprensión de lectura, que en su grado extremo se traduce en analfabetismo funcional, son fenómenos que resumen uno de los grandes cuellos de botella para constituir un polo exportador de servicios empresariales. La enseñanza de idiomas extranjeros, particularmente inglés, es un beneficio del segmento privado y en la práctica son los

egresados de los colegios particulares y los emigrantes y exiliados de las décadas del setenta y ochenta los únicos que dominan efectivamente un idioma extranjero.

De lo anterior se podría deducir un catastrofismo que no es tal. Los recursos existen pero su escasez relativa los encarece y, por otra parte, obliga a contar con un adecuado sistema de certificación de calidad para que el mercado objetivo de los servicios de asistencia empresarial, tanto exportadores internos como empresas multinacionales, perciba la presencia de un interlocutor válido.

C. Certificación de calidad

Se ha mencionado que para que un país tenga éxito en la provisión de servicios de asistencia empresarial a mercados de países desarrollados bajo el modelo de *outsourcing*, es necesario lograr altos estándares de calidad, ya que los clientes de esos países otorgan gran importancia al mantenimiento de la lealtad de los consumidores.

La masificación en países en desarrollo de compañías prestadoras de servicios empresariales a distancia tipo *insourcing* refleja claramente que todavía existe un cierto grado de desconfianza por parte de países desarrollados respecto de la calidad de los servicios provistos por empresas de países en desarrollo.

En este sentido, aspectos como la certificación internacional de calidad de los servicios pasa a ser fundamental para vencer las barreras culturales y de imagen que genera en los países desarrollados la subcontratación de servicios en América Latina. Las certificaciones son estándares internacionales de homogeneidad, que se traducen en señales de confiabilidad en las organizaciones y procesos adoptados. En el caso de las empresas de *outsourcing* existen certificaciones exclusivas como es el COPC, que tiene tres versiones diferentes de su estándar COPC-2000.

En el caso de los *Call Centers* existe un grupo creciente de empresas que cuentan con certificaciones de calidad ISO9000, con diferentes variantes.

IV. Conclusiones y propuestas de política

El *outsourcing*, la desterritorialización de operaciones y la transformación estratégica de las industrias manufactureras en plataformas de servicios son los rasgos de la nueva modernidad económica surgida de la crisis de los años setenta y sus reflujos durante los ochenta y comienzos de los noventa.

Durante este lapso los países en desarrollo intentaron adecuarse a las nuevas realidades desregulando sus economías y flexibilizando sus aparatos burocráticos, todo ello con el fin de capturar recursos multinacionales que les permitieran incrementar sus declinantes tasas de inversión y creación de empleos.

Chile fue uno de los primeros países en iniciar este camino, aunque el tamaño reducido de su mercado, sumado a su aislamiento geográfico y político durante los años ochenta actuaron como limitantes. En cambio México logró posicionarse como un centro para la externalización de labores de manufactura, especialmente para empresas estadounidenses o de terceros países interesadas en acceder a dicho mercado.

La fase actual está marcada por la desterritorialización de servicios empresariales según un modelo de *insourcing* o de *outsourcing* y sustentada en factores estructurales relacionados con el equilibrio macroeconómico, el costo y la productividad del factor trabajo, entre otros. De esta forma la tendencia hacia la formación de centros de servicios empresariales a distancia crece constantemente, con lo cual sólo las funciones gerenciales, los procesos esenciales y la

operaciones directamente relacionadas con el *core business* se mantienen al interior de la empresa o holding original, y dentro del país de origen.

Este proceso ya está generando reacciones adversas por parte de los sindicatos en países desarrollados, por lo que no puede desestimarse que se transforme en un futuro cercano en un tema de alta sensibilidad política. Dossani y Kennedy (2003) recuerdan que, si un 10% de los trabajos catastrados en el sector de seguros norteamericano es transferido a la India, 237.000 empleos se perderán en Estados Unidos. Y se trata de trabajos de bajo nivel de capacitación y salarios, que en Estados Unidos gana aproximadamente \$ 1.500 dólares versus \$ 300 dólares de un trabajador indio de iguales condiciones. En este contexto cabe descartar (de hecho ya se observan ejemplos) el nacimiento de alguna forma de populismo de coyuntura en el hemisferio norte, que presione al poder político a establecer medidas, restricciones o incentivos para mantener la territorialidad de determinados procesos.

A medida que el crecimiento de la demanda mundial se desplaza a la subcontratación de servicios de mayor valor agregado, los países en desarrollo pierden competitividad frente a los países desarrollados, ya que la oferta de los primeros se basa principalmente en una mano de obra más barata. En efecto, el factor de competitividad “mano de obra barata” puede ser muy frágil en el tiempo, y los países desarrollados podrían sopesar fácilmente dicha característica con infraestructuras de telecomunicaciones más eficientes y mano de obra con una mayor especialización para abordar funciones de mayor complejidad, intensivas en habilidades interpersonales, idiomas extranjeros, etc.

Los centros de servicios empresariales a distancia que mantiene actualmente Chile son básicamente del tipo *insourcing*, pero el gran desafío es incentivar a que ellos tiendan a ofrecer servicios de *outsourcing* y a proveer actividades empresariales más complejas, que permitan generar mayor valor agregado en la prestación de servicios. Por lo general, estos servicios más especializados conllevan una relación de mayor interdependencia entre el proveedor y el usuario, generando contratos de más largo plazo entre ambos. Chile podría capitalizar sus actuales ventajas competitivas al interior de la región, implementando una estrategia de especialización de sus servicios.

Para llevar a cabo lo anterior es imprescindible invertir en la educación y conocimientos de idioma de la mano de obra. Por ejemplo, la gran demanda de *outsourcing* de *call centers* de Estados Unidos son servicios en idioma inglés. Desde el punto de vista histórico resulta paradójico que los países que se están beneficiando del *outsourcing offshore* son aquellos que hablan hoy inglés por haber sido invadidos o colonizados por potencias anglosajonas: la India, Filipinas, Irlanda.

La demanda de servicios *inbound* es más especializada y de largo plazo que la de *outbound*, lo que plantea a los proveedores de servicios de *call center* el desafío de encontrar personal bilingüe, con habilidades relacionales y dispuestos a trabajar por salarios que mantengan la competitividad de su oferta.

Sin embargo, las posibilidades de subcontratación podrían ser bastante más amplias, dependiendo evidentemente de los grados de especialización que se alcancen en virtud de los recursos técnicos y humanos disponibles.

A modo de ejemplo, existen experiencias aún incipientes de empresas chilenas que están intentando lograr contratos múltiples en Estados Unidos, que incluyen la integración de varios procesos empresariales. La idea es incorporar, aparte de los servicios de venta, servicios de posventa, cobranzas y la atención al consumidor, el proceso de comercialización y distribución de productos en sectores específicos.

Otro caso destacable es la posibilidad de capitalizar la alta especialización que han alcanzado muchos laboratorios dentales chilenos mediante la subcontratación de servicios de elaboración de placas y piezas dentales a la medida del consumidor europeo, los cuales serían requeridos vía electrónica con las especificaciones pertinentes y remitidos vía courier.

En la prensa chilena han aparecido variados artículos sobre de empresas que se han decidido por Chile como emplazamiento de sus centros, con lo cual, es posible afirmar que hay un reconocimiento relativamente amplio de esta tendencia a nivel interno. Sin embargo, aún no existe una conciencia horizontal en los organismos responsables, directa o indirectamente en la atracción y formación de dichos centros, sobre los beneficios de fomentar su instalación en el país.

Esta suerte de desincronización de objetivos por parte de la institucionalidad competente conlleva a que tampoco exista un concepto común respecto de los instrumentos de fomento necesarios para dar un real impulso a las exportaciones de estos servicios.

Se advierte que los actuales instrumentos de fomento aplicables a los servicios empresariales prestados a distancia tienen problemas de diseño y también dificultades de carácter operativo. No obstante, cabe reconocer que los instrumentos existentes en la actual regulación son un buen punto de partida para desarrollar una estrategia de fomento, aunque su efectividad práctica puede diluirse por el excesivo celo de parte de las instituciones encargadas de su operatividad. Asimismo, la existencia de zonas grises en la regulación crea confusión en su utilización y da espacio para interpretaciones discrecionales por parte de los funcionarios.

En síntesis, es fundamental que las empresas puedan acceder a los instrumentos existentes en forma relativamente fácil. En otras palabras, que sean operativos. Para facilitar el traspaso de información a los usuarios con relación a regulaciones, procedimientos y formularios es conveniente establecer un sistema de “ventanilla única” que permita canalizar a través de ella todos los requerimientos de un prestador de estos servicios. Complementariamente, las coaliciones de servicios pueden fomentar la difusión de información en las compañías asociadas.

Por otra parte, la instalación de un número cada vez mayor de estos centros en el país podría incentivarse, si los impuestos pagados por la adquisición o arriendo de software y por las asesorías pagadas al exterior en calidad de insumos de una exportación de servicios, recibieran un tratamiento similar a la de los aranceles de importación, en el sentido de que puedan recuperarse en forma efectiva al igual que otros gravámenes. Ello permitirá, en definitiva, que los servicios exportados estén libres de impuestos y se incremente la competitividad del país en su objetivo de posicionarse como centro de inversiones regionales.

Una regulación laboral ad-hoc respecto de las necesidades de esta actividad se hace necesaria para amarrar en lo operativo un diseño estratégico macro, de cara a la globalización y sus oportunidades.

Introducir flexibilizaciones a la regulación laboral, que contemplen normas de excepción para empresas que exporten servicios en régimen de horario especial o contínuo, así como la posibilidad de establecer contratos de trabajo entre trabajador y empresa. Contratos que establezcan tanto la extensión como la distribución, permitiendo una adecuación óptima a la variabilidad intrínseca de la operación.

Internamente es imprescindible cuantificar la capacidad de oferta nacional por tipo de servicios, con sus respectivos estándares de calidad contrastadas con mejores prácticas internacionales (estudios *benchmarking*).

Es muy posible que, en algunos casos las empresas, no sean capaces de proveer por sí solas una oferta atractiva para clientes extranjeros, con lo cual es conveniente explorar las posibilidades

de asociatividad entre las compañías para generar una oferta-país homogénea y única, por ejemplo en el ámbito de los *call centers*.

La difusión de las aptitudes nacionales con relación a la provisión de ciertos servicios es fundamental, a través de una “imagen país”. Esto puede materializarse mediante un sitio web que promueva las virtudes, la calidad de la mano de obra, los instrumentos existentes, etc. Complementariamente, puede resultar altamente beneficioso la participación en ferias especializadas o de alta difusión en el extranjero, donde concurren masivamente los clientes para evaluar la oferta mundial.

Es relevante, en este caso, informar e instruir a las oficinas comerciales de ProChile respecto de las características de la oferta nacional y sus potencialidades de provisión de servicios.

Sin duda uno de los aspectos principales es proveer, aparte del servicio propiamente tal, la garantía de calidad. Una de las mayores preocupaciones del cliente en el momento de la subcontratación de servicios es que el trabajo no cumpla con los estándares adecuados que se ha propuesto la empresa. La certificación es un aspecto estratégico sin el cual se torna difícil, por no decir imposible, acceder a los mercados externos.

En otro orden de sugerencias, y con el fin de mejorar la competitividad de las exportaciones en mercados altamente exigentes, Chile u otros países en desarrollo podrían analizar la posibilidad de fomentar el *outsourcing* de aquellos servicios de *back office* que no constituyen el *core business* de la compañía. Aquellas tareas de carácter repetitivo dentro de la empresa exportadora y cuyo mantenimiento al interior de la organización genera costos indeseables, por ejemplo, la gestión de recursos humanos, contabilidad, pagos a proveedores, servicios de tecnologías de la información, etc. En otras palabras, para las exportaciones de mercancías las empresas deben gestionar internamente sólo los servicios que forman parte directa de la producción exportable, así como los servicios de comercialización internacional y los servicios de distribución física internacional.

La tercerización de áreas no estratégicas por parte de las empresas exportadoras de bienes, le permiten a éstas centrar todos sus recursos humanos y financieros en la actividad principal de su negocio —el comercio exterior—. Posibilita, asimismo, la incorporación de mayores componentes de servicios a las exportaciones y la generación de encadenamientos productivos hacia el interior del proceso de exportación, por ende, la incorporación de mayor valor agregado a las exportaciones de bienes.

La tercerización de actividades no esenciales puede traer algunos de los siguientes beneficios para los países en desarrollo y compañías exportadoras de bienes:

- Reducción de costos de las empresas exportadoras. La subcontratación de operaciones rutinarias y que no son parte de la cadena exportadora permite reducir los gastos estructurales fijos de las compañías.

- Mayor competitividad internacional para las empresas exportadoras. Dejar en manos de un tercero las operaciones administrativas o el soporte tecnológico, entre otros, conlleva a minimizar el uso de instalaciones, reducir los gastos de oficina, optimizar los tiempos asociados a los procesos de exportación.

- Mantener a la empresa exportadora tecnológicamente actualizada. En general, la absorción de tecnología va de la mano con los niveles de competitividad internacional de cualquier compañía. Mantener un contacto estrecho con compañías especialistas en soporte tecnológico puede constituirse en un factor estratégico de la empresa exportadora.

- Optimizar el recurso mano de obra y hacer un mejor uso del capital. La subcontratación de actividades no estratégicas por parte de la empresa exportadora posibilita reducir el personal

administrativo contratado por la empresa. Se aminora además, la carga de trabajo rutinario de ejecutivos de la empresa, sustituyéndola por trabajo más rentable como la reflexión estratégica, la generación de alianzas, la exploración de nuevos mercados, generación de valor agregado a la producción, etc. Se produce, asimismo, un mejor manejo financiero por parte de la empresa, redestinando recursos hacia actividades más rentables.

· La tercerización de actividades no estratégicas favorece a que la empresa exportadora pueda incursionar en la logística de comercio internacional (LCI).³⁰ La LCI es la encargada de ejecutar las tres actividades principales de comercio exterior, la producción de bienes a ser comercializados, la exportación de bienes, insumos intermedios y la importación de bienes para consumo directo o como insumos industriales.³¹

La distribución física internacional es un aspecto trascendente para la competitividad de las exportaciones chilenas debido a la localización geográfica del país. En efecto, solamente los servicios de transporte, que comprenden una fracción de las actividades de la distribución física internacional, han superado la incidencia de los aranceles en el valor final de los productos exportados.

Los beneficios para los países de propiciar la externalización de actividades que no constituyen el *core business* de las compañías exportadoras de bienes pueden ser significativos. El desafío es promoverlos.

En ese mismo orden de ideas, la creación de un instrumento tributario específico para promover a Chile como plataforma de inversiones y de servicios para países de la región, así como los esfuerzos desplegados en este mismo sentido por la CORFO y del Comité de Inversiones Extranjeras podrían generar la voluntad política para extender el *outsourcing* interno y posteriormente evolucionar hacia el *offshore*.

No obstante, podrían hacerse ampliaciones o interpretaciones a la “Ley Plataforma” en el sentido de que los servicios prestados por una compañía nacional a una empresa establecida en el país bajo dicha norma (con lo cual la empresa sería una persona extranjera para fines tributarios) constituirían exportaciones de servicios (transacciones entre residentes y no residentes).

Por consiguiente, el *outsourcing* puede verse promovido debido a los beneficios adquiridos por las empresas proveedoras de estos servicios, vale decir, a estas empresas domésticas les serían aplicables los instrumentos de fomento exportador.

³⁰ La LCI está constituida por tres subsistemas: La producción orientada a la exportación, la distribución física internacional y la comercialización internacional.

³¹ Ver Logística Comercial Internacional (LCI): Un desafío de gestión empresarial. CCI UNCTAD/GATT 1995. El estudio resalta que las empresas que trabajan en el negocio del comercio internacional han dado una importancia primordial a la adquisición del proceso tecnológico más avanzado para la producción exportable, así como al reforzamiento de la comercialización internacional de sus productos, dando una atención marginal a la distribución física internacional de los bienes.

Bibliografía

- Alvarez, Carlos (2003), "Chile: Plataforma de Servicios Internacionales", presentación en el marco del Seminario sobre los servicios en los TLC realizado en la Cámara de Comercio de Santiago.
- AméricaEconomía (2003), Ranking de Ciudades, mayo.
- Bernasconi, Andrés (1996), La Universidad de Mercado, Estudios Sociales N° 87, Trimestre 1.
- Bradley, Fitz Gerald, Honohan y Kearney (1997), "Interpreting the Recent Irish Growth Experience", D. Duffy, J. Fitz Gerald, I. Kearney and F. Shortall (eds.) **Medium Term Review: 1997-2003**, Dublin: The Economic and Social Research Institute.
- Cámara de Comercio de Santiago (2003), Economía Digital.
- CCI, UNCTAD, WTO (2000), "Operaciones de asistencia empresarial contratadas en el exterior", Ginebra.
- Coalición de Exportadores de Servicios (2003) CORFO, "Propuestas para facilitar las exportaciones de Servicios Compartidos", Santiago.
- Coalición de Exportadores de Servicios (2003), "Propuestas para la facilitación de Exportaciones de Servicios". Consejo Público Privado para el desarrollo exportador, Santiago.
- De Ferranti, David, et al (2003), Closing the Gap in Education and Technology, The World Bank, Washington DC.
- De Ferranti, David, et al (2003), Closing the Gap in Education and Technology, The World Bank, Washington DC.
- Dossani, Rafiq, Kennedy, Martín (2003), "Went for Cost, Stayed for Quality?: Moving the Backoffice to India", Alfred P. Sloan Foundation.
- Ffrench Davis, Ricardo y Barbara Stallings Editores (2001), "Reformas, Crecimiento y Políticas Sociales en Chile desde 1973", Santiago, LOM Ediciones.
- Hobsbawm, Eric (1997), "La Era de la Revolución", Crítica, Buenos Aires.
- Hoffmann, Jan (2001) "Transporte marítimo regional y de cabotaje en América Latina y el Caribe: el caso de Chile". CEPAL, Santiago.

- Ibarra, Trujillo, Guerrero, Aleuanlli & Córdova abogados (2002), “La Calificación de los servicios como exportación por parte del Servicio Nacional de Aduanas”, Santiago.
- Instituto Nacional de la Juventud (2001), “Inserción funcional e integración social de las jóvenes y los jóvenes”, Chile, Santiago, diciembre.
- Ley de impuesto a la renta, última modificación 07/02/ 2003
- Ley sobre impuestos a las ventas y servicios (Ley del IVA), última modificación 27/12/2002.
- Mizala, A. y P. Romaguera (2001), “Regulación, Incentivos y Remuneraciones de los Profesores en Chile”, Documento de Trabajo N° 116, CEA, Universidad de Chile.
- O’Donell, R. (1995), “Irish Policy in a Global Context: from State Autonomy to Social Partnership”, Strategy and Management, Dublin.
- Organización Mundial del Comercio, Comisión Europea, OCDE, UNCTAD y las Naciones Unidas (2002), “Manual de Estadísticas sobre Comercio Internacional de Servicios”, Ginebra.
- Piña González, Joaquín (2003), “Globalización y Servicios: La apuesta que Chile aún no ha hecho”, Editorial Lexis Nexis, Santiago.
- San Martín, Pedro (2001), “Servicios Compartidos (shared services): Función financiera que agrega valor al negocio, PricewaterhouseCoopers Consulting.
- Swamy, Subramanian (2002), Assessing India’s Economic Reforms, Frontline, Bombay, Volume 19, Issue 02, enero.
- Stern, Carl, Stalk Jr. George (1998), Ideas sobre Estrategia, The Boston Consulting Group.
- Sepúlveda Adolfo (2003), Seminario sobre la tributación Internacional de los servicios. Realizado en la Cámara de Comercio de Santiago 27 de mayo.
- The Economist Corporate Network (2003), Shared Services: Moving it to Central and Eastern Europe, Briefing Paper, febrero.
- Varios Autores (1995), Logística Comercial Internacional (LCI): Un desafío de gestión empresarial. CCI UNCTAD/GATT.
- www.sii.cl
- www.foreigninvestment.cl



NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

comercio internacional

Números publicados

- 1 Las barreras medioambientales a las exportaciones latinoamericanas de camarones, María Angélica Larach, (LC/L.1270-P), N° de venta S.99.II.G.45 (US\$ 10.00), octubre de 1999. [www](#)
- 2 Multilateral Rules on Competition Policy: An Overview of the Debate, Berend R. Paasman (LC/L1143-P), Sales N° E.99.II.63 (US\$ 10.00), December 1999. [www](#)
- 3 Las condiciones de acceso a los mercados de bienes: algunos problemas pendientes, Verónica Silva y Johannes Heirman, (LC/L.1297-P), N° de venta S.99.II.G.62 (US\$ 10.00), diciembre de 1999. [www](#)
- 4 Open Regionalism in Asia Pacific and Latin America: a Survey of the Literature, Mikio Kuwayama, (LCL1306-P), Sales N° E.99.II.20 (US\$ 10.00), December 1999. [www](#)
- 5 Trade Reforms and Trade Patterns in Latin America, Vivianne Ventura-Dias, Mabel Cabezas y Jaime Contador, (LC/L.1306-P), Sales N° E.00.II.G.23 (US\$ 10.00), December 1999. [www](#)
- 6 Comparative Analysis of Regionalism in Latin America and Asia Pacific, Ramiro Pizarro, (LC/L.1307-P), Sales N° E.99.II.G.21 (US\$ 10.00), December 1999. [www](#)
- 7 Exportaciones no tradicionales latinoamericanas. Un enfoque no tradicional, Valentine Kouzmine, (LC/L.1392-P), N° de venta S.00.II.G.65. (US\$ 10.00), junio del 2000. [www](#)
- 8 El sector agrícola en la integración económica regional: Experiencias comparadas de América Latina y la Unión Europea, Miguel Izam, Valéry Onffroy de Vérez, (LC/L.1419-P), N° de venta S.00.II.G.91 (US\$ 10.00), septiembre del 2000. [www](#)
- 9 Trade and investment promotion between Asia-Pacific and Latin America: Present position and future prospects, Mikio Kuwayama, José Carlos Mattos and Jaime Contador (LC/L.1426-P), Sales N° E.00.II.G.100 (US\$ 10.00), September 2000. [www](#)
- 10 El comercio de los productos transgénicos: el estado del debate internacional, María Angélica Larach, (LC/L.1517-P), N° de venta S.01.II.G.60 (US\$ 10.00), marzo del 2000. [www](#)
- 11 Estrategia y agenda comercial chilena en los años noventa, Verónica Silva (LC/L.1550-P), N° de venta S.01.II.G.94 (US\$ 10.00), junio del 2001. [www](#)
- 12 Antidumping in the Americas, José Tavares de Araujo Jr., Carla Macario, Karsten Steinfatt, (LC/L.1392-P), Sales N° E.01.II.G.59 (US\$ 10.00), March 2001. [www](#)
- 13 E-Commerce and Export Promotion Policies for Small-and Medium-Sized Enterprises: East Asian and Latin American Experiences 90, Mikio Kuwayama (LC/L.1619-P), Sales N° E.01.II.G.159 (US\$ 10.00), October 2001. [www](#)
- 14 América Latina: las exportaciones de productos básicos durante los años noventa, Valentine Kouzmine, (LC/L.1634-P), N° de venta S.01.II.G.171 (US\$ 10.00), diciembre del 2001. [www](#)
- 15 Análisis del comercio entre América Latina y los países de Europa Central y Oriental durante la segunda mitad de los años noventa, Valentine Kouzmine, (LC/L.1653-P), N° de venta S.01.II.G.191 (US\$ 10.00), diciembre del 2001. [www](#)
- 16 Los desafíos de la clasificación de los servicios y su importancia para las negociaciones comerciales, José Carlos Mattos, (LC/L.1678.-P), N° de venta S.00.II.G.217 (US\$ 10.00), diciembre del 2001. [www](#)
- 17 The Gender Dimension of Globalization: A review of the literature with a focus on Latin America and the Caribbean, Maria Thorin, (LC/L.1679-P), Sales N° E.01.II.G.223 (US\$ 10.00), December 2001. [www](#)
- 18 Tendencias municipales del comercio, la política comercial y los acuerdos de integración de los países de la Asociación de Estados del Caribe (AEC), Johannes Heirman, (LC/L.1661-P), N° de venta S.01.II.G.216 (US\$ 10.00), noviembre del 2001. [www](#)
- 19 Facilitación del comercio: un concepto urgente para un tema recurrente, Miguel Izam, (LC/L.1680-P), N° de venta S.01.II.G.218 (US\$ 10.00), abril del 2001. [www](#)
- 20 Notas sobre acceso aos mercados e a formação de uma área de livre comercio com os Estados Unidos, Vivianne Ventura-Dias, (LC/L.1681-P), N° de venta S.00.II.G.219. (US\$ 10.00), diciembre del 2001. [www](#)
- 21 La liberación del sector de servicios: el caso del tratado Unión Europea/México, Philippe Ferreira Portela, (LC/L.1682-P), N° de venta S.01.II.G.220. (US\$ 10.00), diciembre del 2001. [www](#)

- 22 Production sharing in Latin American trade: The contrasting experience of Mexico and Brazil, Vivianne Ventura-Dias and José Durán Lima, (LC/L.1683.-P), Sales N° E.00.II.G.221 (US\$ 10.00), December 2001. [www](#)
- 23 El camino hacia las nuevas negociaciones comerciales en la OMC (post-Doha), Verónica Silva, (LC/L.1684-P), N° de venta S.01.II.G.224 (US\$ 10.00), diciembre del 2001. [www](#)
- 24 Legal and Economic Interfaces between Antidumping and Competition Policy, José Tavares de Araujo Jr., (LC/L.1685-P), Sales N° E.01.II.G.222 (US\$ 10.00), December 2001. [www](#)
- 25 Los procesos de integración de los países de América Latina y el Caribe 2000-2001: avances, retrocesos y temas pendientes, Renato Baumann, Inés Bustillo, Johannes Heirman, Carla Macario, Jorge Máttar y Estéban Pérez, (LC/L.1780-P) N° de venta: S.02.II.G.95 (US\$ 10.00), septiembre del 2002. [www](#)
- 26 La calidad de la inserción internacional de América Latina y el Caribe en el comercio mundial, Mikio Kuwayama, José Durán (LC/L.1897-P), N° de venta: S.03.II.G.56 (US\$ 10.00), mayo del 2003. [www](#)
- 27 What can we say about trade and growth when trade becomes a complex system?, Vivianne Ventura-Dias, (LC/L.1898-P), N° de venta: E.03.II.G.57 (US\$ 10.00), July 2003. [www](#)
- 28 Normas de origen y procedimientos para su administración en América Latina, Miguel Izam, (LC/L.1907-P), N° de venta: S.03.II.G.65 (US\$ 10.00) mayo del 2003. [www](#)
- 29 E-commerce Environment and Trade Promotion for Latin America: Policy Implications from East Asian and Advanced Economies' Experiences, Yasushi Ueki, (LC/L1918-P), Sales N° E.03.II.G.80 (US\$ 10.00), June 2003. [www](#)
- 30 América Latina: el comercio internacional de productos lácteos, Valentine Kouzmine, (LC/L.1950-P), N° de venta: S.03.II.G.108 (US\$ 10.00), agosto del 2003. [www](#)
- 31 Rules of Origin and Trade Facilitation in Preferential Trade Agreements in Latin America (LC/L.1945-P), Sales N° E.03.II.G.103 (US\$ 10.00) August 2003. [www](#)
- 32 Avance y vulnerabilidad de la integración económica de América Latina y el Caribe, Raúl Maldonado (LC/L.1947-P), N° de venta: S.03.II.G.105 (US\$ 10.00), agosto del 2003. [www](#)
- 33 Mercados nuevos y tradicionales para las exportaciones de productos básicos latinoamericanos al final del siglo XX, Valentine Kouzmine (LC/L.1975-P), N° de venta: S.03.II.G.132 (US\$ 10.00), octubre del 2003. [www](#)
- 34 E-business Innovation and Customs Renovation for Secure Supply Chain Management, Yasushi Ueki (LC/L2035-P) Sales N° E.03.II.G.195 (US\$ 10.00), December 2003. [www](#)
- 35 El camino mexicano hacia el regionalismo abierto: los acuerdos de libre comercio de México con América del Norte y Europa. Alicia Puyana, (LC/L.2036-P), N° de venta: S.03.II.G.213 (US\$ 10.00), diciembre 2003. [www](#)
- 36 La estrategia chilena de acuerdos comerciales: un análisis político, Ignacio Porras, (LC/L.2039-P), N° de venta: S.03.II.G.199 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 37 La cooperación financiera en América Latina y el Caribe: las instituciones financieras subregionales en el fomento de las inversiones y del comercio exterior, Raúl Maldonado (LC/L.LC/L.2040.P), N° de venta: S.03.II.G.200 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 38 Fomento y diversificación de exportaciones de servicios, Francisco Prieto, (LC/L.2041-P), N° de venta: S.03.II.G.201 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 39 El acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias: contenido y alcance para América Latina y el Caribe, M. Angélica Larach, (LC/L.2045-P) N° de venta: S.03.II.G.206 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 40 La dimensión del desarrollo en la política de competencia, Verónica Silva, (LC/L.2047-P) N° de venta: S.03.II.G.210 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 41 La nueva ley de Seguridad Agrícola y de Inversión Rural de los Estados Unidos (Farm Bill). Un análisis de sus implicancias comerciales, Carlos Basco, Iván Buccellato, Valentina Delich, Diane Tussie, (LC/L.2049-P), N° de venta: S.03.II.G.211 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 42 Oportunidades y desafíos de los vínculos económicos de China y América Latina y el Caribe, Hernán Gutiérrez, (LC/L.2050-P), N° de venta: S.03.II.G.212 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 43 Maritime Transport Liberalization and the Challenges to further its Implementation in Chile, José Carlos S. Mattos & María José Acosta, (LC/L.2051-P), Sales N° : S.03.II.G.214 (US\$ 10.00), diciembre 2003. [www](#)
- 44 Comercio intra-firma: concepto, alcance y magnitud, José Durán y Vivianne Ventura-Dias (LC/L.2052-P), N° de venta: S.03.II.G.215 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 45 Ampliación de la Unión Europea hacia los países de Europa Central y Oriental: una evaluación preliminar del impacto para América Latina y el Caribe, J.E. Durán y Raúl Maldonado, (LC/L.2053) N° de venta: S.03.II.G.216 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 46 Globalización y servicios: cambios estructurales en el comercio internacional, Vivianne Ventura-Dias, María José Acosta, Mikio Kuwayama, José Carlos Mattos, José Durán, (LC/L.2054-P), N° de venta: S.03.II.G.217 (US\$ 10.00), diciembre del 2003. [www](#)
- 47 La verificación de las normas de origen en los principales acuerdos de comercio preferencial de Bolivia, Miguel Izam, (LC/L.2161-P), N° de venta: S.04.II.G.217 (US\$ 10.00), julio del 2004. [www](#)

- 48 Creando condiciones para el desarrollo productivo: políticas de competencia, Graciela Mognillansky y Verónica Silva (LC/L.2198-P), N° de venta: S.04.II.G.124 (US\$ 10.00), octubre del 2004. [www](#)
- 49 Cooperación en política de competencia y acuerdos comerciales en América Latina y el Caribe (ALC), Verónica Silva (LC/L.2244-P), N° de venta: S.04.II.G.164 (US\$ 10.00), diciembre del 2004. [www](#)
- 50 Latin American South-South Integration and Cooperation: From a Regional Public Goods Perspective, Mikio Kuwayama, (LC/L.2245-P), Sales N° S.04.II.G.165 (US\$ 10.00), February 2005. [www](#)
- 51 Políticas de competencia y acuerdos de libre comercio en América Latina y el Caribe: aprendiendo de la experiencia internacional, Iván Valdés (LC/L.2365-P), N° de venta: S.05.II.G.104 (US\$ 10.00), agosto del 2005. [www](#)
- 52 La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile, Joaquín Piña (LC/L.2390-P), N° de venta: S.05.II.G.133 (US\$ 10.00), septiembre del 2005.

Algunos títulos de años anteriores se encuentran disponibles

Otras publicaciones de la CEPAL relacionadas con este número

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: publications@cepal.org.

[www](#) Disponible también en Internet: <http://www.cepal.org/> o <http://www.eclac.org>

Nombre:.....

Actividad:.....

Dirección:.....

Código postal, ciudad, país:

Tel.: Fax: E.mail: